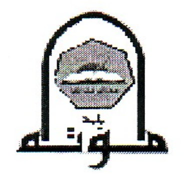


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تطوير أداء القطاع العام من وجهة نظر المدراء- دراسة تطبيقية

إعداد الطالب
فارس أبو قاعود

إشراف
الدكتور سامر البشابشه

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسـم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2013

الإهداء

يا من أحمل أسمك بكل فخر...... يا من افتقدك منذ الصغر

يا من يرتعش قلبي لذكراك....... يا من اودعتني   أهديك هذه الرسالة

والدي... رحمه ا

إلى حكمتي.....وعلمي..... إلى أدبي......وحلمي

إلى طريقي........المستقيم..... إلى طريق الهداية

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى كل من في الوجود بعد ا ورسوله... إلى من كانت سندي وقوتي وملاذي بعد ا

أمي الغالية رحمها ا

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الطاهرة رياحين حياتي (أخوتي وأخواتي)

إلى من آنستني في دراستي وشاركتني همومي.......إلى زوجتي الغالية

إلى فلذات كبدي .....أبنائي الأعزاء

إلى هذا الصرح العلمي الجبار ......جامعة مؤتة

فارس أبو قاعود

الشكر والتقدير

الحمد الذي بنعمة تتم الصالحات، وأفضل الصلاة والتسليم على اشرف الخلق سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين.

أما بعد ..... فلا يسعني – وقد انعم ا علي بإتمام هذه الرسالة – إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى معلمي الفاضل الدكتور سامر البشابشه الذي تكرم بالإشراف على هذه الرسالة، ولم يبخل علي بعلمه ووقته وجهده وملحوظاته القيمة، وكذلك للجهد الذي بذلة في مساعدتي على إعداد هذه الرسالة خير إعداد ولما قدمه لي من توجيهات لكل فقرة من هذه الرسالة، كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام الأستاذ الدكتور نضال الحوامده والأستاذ الدكتور خالد الزعبي والدكتور كامل الحواجره أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة بأفضل صورة .

وأتقدم بشكري وتقديري واحترامي إلى أخي الدكتور فراس وأخي الدكتور محمد وابن عمي الدكتور غازي أبو قاعود على ما قدموه لي من عون ومساعدة والذين لهم فضل العلم والمعرفة كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم العرفان للأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة الذين اسهموني في إثراء.. أداة الدراسة ولما بذلوه من جهد مخاص.

إليكم جميعاً أقف عاجزاً عن انتقاء افصل الكلمات والعبارات ....رداً للجميل فجزاكم ا خير جزاء.

وا ولي التوفيق

فارس مسلم ابو قاعود

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تطوير أداء القطاع العام الأردني

من وجهة نظر المديرين

فارس أبو قاعود

جامعة مؤتة، 2013م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تطوير أداء القطاع العام الأردني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانه مطورة لغرض جمع البيانات ووزعت على أفراد عينة الدراسة حيث تم تطبيق عينة ملاءمة والبالغ تعدادها (687) مفرده، وتم استخدام برنامج (spss16.1) وذلك لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار البسيط وتوصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها:

1. أن تطبيق الإدارة بالأهداف في القطاع العام الاردني كان مرتفعاً.
2. وجود أثر لتطبيق الادارة بالأهداف في تطوير اداء القطاع العام الاردني وان ابعاد الادارة بالاهداف تفسر ما مقدارة (56,9%) من التغيير في تطوير اداء القطاع العام الاردني.
3. وجود فروق لتطبيق الادارة بالاهداف في القطاع العام الاردني تعزى للمتغيرات للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، العمر، والنوع الاجتماعي، والخبرة).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وذلك لتأسيس بيئة تنظيمية محفزة ومساندة لتطوير أداء القطاع العام الأردني. وتوعية العاملين بأهداف وأهمية تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات وعقد المؤتمرات وورش العمل حول هذا الموضوع.

Abstract

The application of management through objectives and its impact in developing the Jordanian public sector performance from the managers perspective

Faris Abo Qaood

Moutha University

2013

This study aimed at identifying the application of management through objectives and its impact on developing the performance of the Jordanian public sector.

And in order to realize the aims of this study, a developed questionnaire was used to collect data and was distributed to the persons of the study sample. An appropriate sample was applied with (687) items. The (spss 16.1) programme was used so as to find the values of the numerical averages, standard deviations, the analysis of the simple several results the most important of which were:

1- The application of management through objectives at the Jordanian public sector was high.
2- The existence of an impact resulting from the application of management by objectives in developing the performance of the Jordanian public sector. The dimensions of management through objectives explains (56.9%) of the change in developing the performance of the Jordanian public sector.
3- The existence of variations in applying management through objectives in the Jordanian public sector are due to the personal and functional variations (academic qualification, age, gendre and experience).

The study reached a number of recommendations so as to establish a stimulating and supporting organizational environment so as to develop the performance of the Jordanian public sector through making the staff aware of the aims and importance of applying management through objectives and the ensuing results. This is to be done through training sessions, holding conferences and workshops in this regard.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

في الوقت الذي تدرك فيه المنظمات أهمية العنصر البشري لها، أصبحت تفكر في الوسائل والأساليب التي تمكنها من الاستغلال الأمثل والكـفء لهـذا المـورد والاحتفاظ به من أجل تحقيق أهدافها، خصوصا وهي تواجه تحدي نـدرة المـوارد البشرية المدربة والقادرة على استيعاب ومواكبة التطورات والتغيرات التي تجـري في البيئة المحيطة ومنافسة المنظمات المشابهة.

وأصبح الفكر الإداري المعاصر يتجه إلى تبنّي الآراء التي تنادي بـضرورة وحتمية تطوير أداء الأجهزة الحكومية، وهو ما يعد نتاجاً طبيعياً لمخرجات العولمة والعصر الحديث والتي أخذت تطغى على العالم في الآونة الأخيرة، فما من منظمـة تستطيع أن تحقق الفاعلية حيث تمثل الفاعلية احد الموضوعات المهمة في دراسـة وتحليل أداء الإدارات وقدرتها في تحقيق أهدافها المطلوبة والتنافسية الحتمية.

وانطلاقا من هنا باتت ممارسة المنظمات العامة والخاصـة لأسـلوب الإدارة بالأهداف ضرورة ملحة وحتمية، إذ أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائهـا واستمرارها في الواقع بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد مـن الانفتـاح والعولمـة، لان المنظمات العامة والخاصة ملزمة في البحث عن كـل مـا يمكـن أن يحقـق لهـا استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق، مما يساعدها في تحقيق أعلى مـستويات الأداء والتميز للوصول إلى أعلى مراتب تحقيق الأهداف ورضا الزبائن.

إن تطبيق الإدارة بالأهداف قد يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمات ويحسن من دافعية العمل ويزود الإدارة العليا بأداة تقييم لـلأداء ويطـور إدارة المنظمـات بحيث يساعد في مواجهة المشكلات الإدارية وينمي القدرة في تحقيق الأهداف، لذلك لابد من دراسة ومعرفة مدى تطبيقه فـي المنظمـات العامـه وأثـره فـي الأداء المؤسسي.

2.1 مشكلة الدراسة:

ان العديد من المنظمات تفتقر إلى رؤيـة واضـحة لتطبيـق مفهـوم الإدارة بالأهداف لتحسين الأداء التنظيمي، إذ أن إدراك أهمية تبني مدخل الإدارة بالأهداف يسهم في تعزيز قدرة العاملين على ابتكار أساليب جديدة لإنجاز أعمـال المنظمـة، وفي سرعة إنجاز المهام والوظائف المناطة بالعاملين بكفاءة وإنتاجية عالية، وتوفير فرص التجديد والتحديث في أساليب العمل، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتبلـور مـن خلال الاجابه عن التساؤل التالي: ما مدى تطبيق الادارة بالاهداف وأثره في تطوير القطاع العام.

3.1 أسئلة الدارسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين في مؤسسات القطاع العام الأردنـي نحو تطبيق الإدارة بالأهداف ؟

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين في مؤسسات القطاع العام الأردنـي نحو تطوير الاداء التنظيمي؟

4.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1. كونها تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية وهو تطبيـق الإدارة بالأهـداف فـي القطاع العام الاردني، والذي يعد من الموضوعات المهمة في الفكـر الإداري الحديث، كونه مصدراً هاماً من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة فـي المؤسسات التي تسعى إلى تَبنّي إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تهتم في توفير مؤشرات ومقاييس تمكنها من تقويم أدائها وفق احتياجاتها الإستراتيجية.
2. كذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن توجّه أنظار المديرين وصـانعي القـرار فـي القطاع العام الاردني إلى أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف بغية تعزيزها كونهـا تساعد في تحسين مستوى أداء القطاع العام.

3. تسهم هذه الدراسة في إضافة جزئية للمكتبة العربية حول موضـوع جديـد قـد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف فـي مؤسـسات القطـاع العـام الاردني، وينبثق عن هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية:

أ- التعرف على مستوى تصورات العاملين في مؤسسات القطاع العام الاردني نحو تطبيق الإدارة بالأهداف.

ب- التعرف على مستوى تصورات العاملين في مؤسسات القطاع العام الاردني نحو تطوير الاداء التنظيمي.

ج- تقديم توصيات استناداً إلى نتائج الدراسة تساعد متخذي القرارات علـى تطبيـق الإدارة بالأهداف كمنهج يسهم في نجاح المنظمات لتحـسين مـستوى الإهتمـام بتطوير أدائها.

6.1 فرضيات الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف بابعادها (المشاركة في وضع الأهـداف، ووضوح الأهداف، ودرجة إنجاز الأهداف) في تطوير أداء مؤسسات القطـاع العام الاردني بأبعاده (تطوير الأفراد، العمليات، التكنولوجيا، والوظائف) وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو تطبيـق الإدارة بالأهـداف بابعادهـا (المشاركة في وضع الأهداف، ووضوح الأهداف، ودرجة إنجاز الأهداف) في تطوير الأفراد كبعد من أبعاد تطوير أداء مؤسسات القطاع العام الاردني.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو تطبيق الإدارة بالأهداف بابعادها (المشاركة في وضع الأهداف، ووضوح الأهداف، ودرجة إنجاز الأهداف) في العمليات كبعد من أبعاد تطوير أداء مؤسسات القطاع العام الاردني.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو تطبيق الإدارة بالأهداف بابعادها (المشاركة في وضع الأهداف، ووضوح الأهداف، ودرجة إنجاز الأهداف) في التكنولوجيا كبعد من أبعاد تطوير أداء مؤسسات القطاع العام الاردني.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو تطبيق الإدارة بالأهداف بابعادها (المشاركة في وضع الأهداف، ووضوح الأهداف، ودرجة إنجاز الأهداف) في الوظائف كبعد من أبعاد تطوير أداء مؤسسات القطاع العام الاردني.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو تطبيق الإدارة بالأهداف في القطاع العام الاردني، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطوير أداء مؤسسات القطاع العام الاردني، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية).

7.1 التعريفات الإجرائية:

الإدارة بالأهداف: فلسفة تقوم على تحديد الأهداف، ومشاركة أعضاء التنظيم في وضعها، وتقييم مساهمة كل عضو في النتائج المتحققة، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة.وتقاس بالفقرات من رقم(1-15) في استبانة الدراسة ومن خلال الابعاد التالية:

تطوير أداء القطاع العام: ويقصد بها في هذه الدراسـة مجموعـة الاسـتراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارات التابعـة للقطـاع العـام لتطوير أدائها. وسوف تقاس من خلال الابعاد(تطـوير الافـراد، العمليـات، التكنولوجيا، الوظائف) وتقيسها الفقرات من(16-35) حسب استبانة الدراسة.

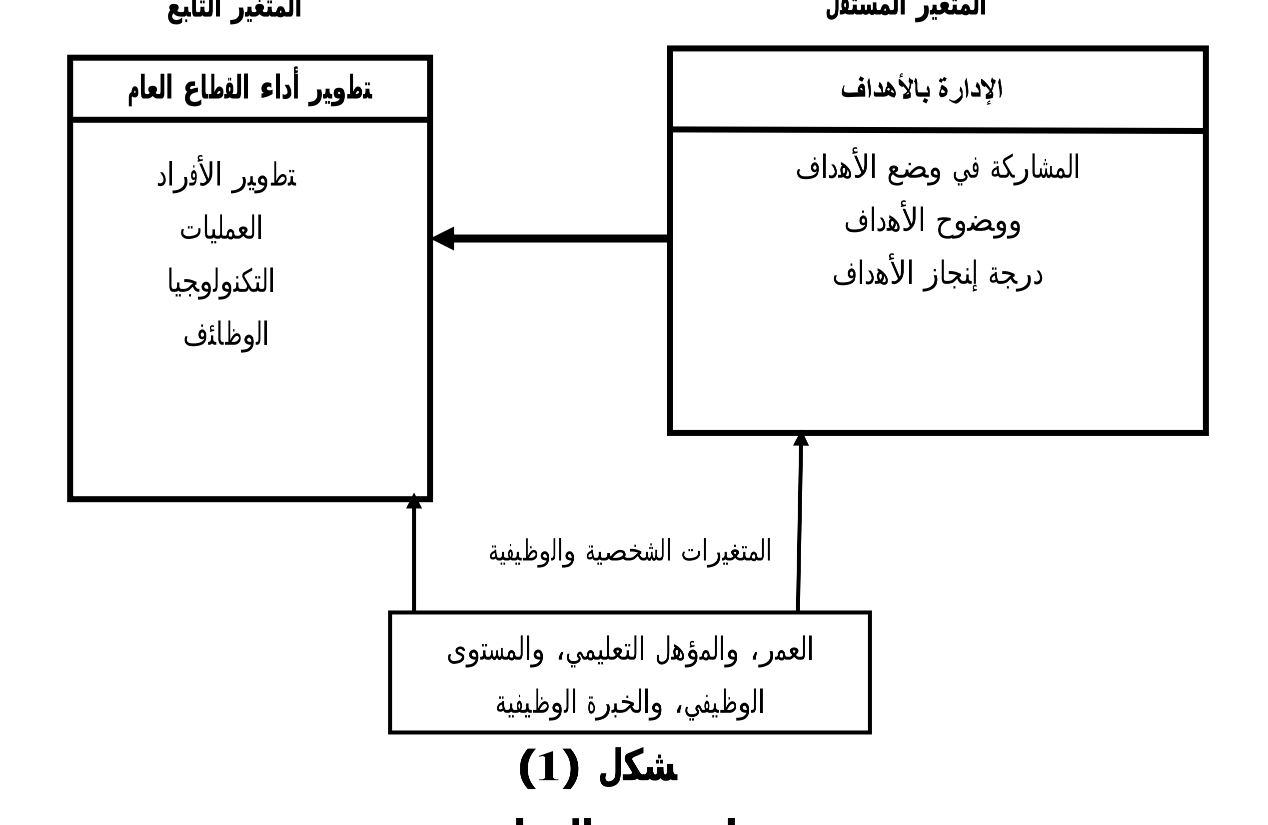
تطوير الافـراد: ويقصد به وضع خطط وبرامج لرفع مستوى أداء الافـراد وذلـك للحصول على افضل مردود ممكن وكذلك لزيادة معلوماتهم وطريقـة آدائهـم وتقيسها الفقرات من(16-20) حسب استبانة الدراسة.

العمليات: فلسفة تقوم على الجمع ما بين العمليات الادارية مـن تخطـيط وتنظـيم وتوجيه ورقابة وهي تفكير منظم يسبق عملية التنفيذ وكذلك حصر الواجبـات المراد القيام بها واصدار التعليمات والتوجيهات لانجاز العمـل والتأكـد مـن التنفيذ كما خطط له وتقيسها الفقرات من(21-25) حسب استبانة الدراسة.

التكنولوجيا: ويقصد هنا انجاز المعاملات وتقديم الخدمات بشكل الكتروني من اجل الاستخدام الامثل لوقت والجهد والمال وذلك باستخدام الاجهـزة الالكترونيـة المتوفرة، وتقيسها الفقرات من(26-30) حسب استبانة الدراسة.

الوظائف: ويقصد بها التأكد من تغطية المنظمات والمؤسـسات والـوزارات مـن الموظفين وذلك بتحليل خطط المنظمه لتحديد المهارات المطلوب توافرها فـي الموظفين وتقيسها الفقرات من(31-35) حسب استبانة الدراسة.

8.1 أنموذج الدراسة:



شكل (1)

انموذج الدراسة

المصدر: من إعدادالباحث فارس ابوقاعود(2013).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

مفهوم الإدارة بالأهداف.

اختلف الباحثون حول تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف، لكن هناك شبه اتفاق بين الباحثون بانها أسلوب إداري حديث يقوم على تحديد الأهداف في العملية الإداريـة وبمشاركة المرؤوسين في المنظمة، وأول من نادى به بيتردراكر، و يقول (جعفـر، 2003) " ربما من الإنصاف أن نذكر أن أول من نادى بـالإدارة بالأهـداف هـو بيتردراكرDrucker أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة" نيويورك" عام 1954 في كتابه "الإدارة في الممارسة" "The Practice of Management"".

يرى دراكر(Drucker, 1976) أن الإدارة بالأهداف طريقة في تحديد الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، وإنها أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف والالتـزام بالعمل، وإنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيمـا بيـنهم فيوجهـون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.

ويشير(ياسين، 2002) إلى أنه بدون الأهداف لا يمكـن أن تمـارس الإدارة، حيث لا يمكن لأي فرد أو مجموعة أفراد توقع إنجاز نتائج بصورة فعالة مـن دون تحديد واضح للأهداف، وأصبح مفهوم الإدارة بالأهداف اليوم بمثابة مدخل منهجـي لعمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

ويقول(عبوي، 2008) إن الإدارة بالأهداف "هي نتائج تسعى المنظمـة إلـى الوصول إليها مستغلة في ذلك الوقت الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل".

ويرى(الحواجرة، 2010) إن الإدارة بالأهداف" فلسفة تقـوم علـى تحديـد الأهداف، ومشاركة أعضاء التنظيم في وضعها، وتقويم مساهمة كـل عـضو فـي النتائج المحصل عليها، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة".

ويشير (المغربي، 2007) إن الإدارة بالأهداف "احد الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتساعدها في عملية وضع الأهداف العامة والفرعية للإدارات والأقسام، ويقوم المسئول ومرؤوسيه معاً بوضع الأهداف التي يجب على المرؤوس تحقيقها، ثم يقوم المسئول بمتابعة تقدم المرؤوس تجاه الهدف المتفق عليه".

وأكد (الحربي، 2008) أنها عملية توجيه نحو هدف لا عملية توجيه نحو عمل، وإنها وسيلة مساعدة على التخطيط وعامل حافز للعاملين أيضا، وتشمل الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين مما يحسن شبكة الاتصالات.

ويعتبر(العلاق، 2008) أن الإدارة بالأهداف أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس، وبشكل مشترك، بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف، وتهتم بالدرجة الأساس بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقا، ويركز على كون الأهداف هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة ونشاطاتها، وتسعى أيضا إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة.

وأشار(العزاوي، وجود، 2008) أن الإدارة بالأهداف منهج منظمي لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة.

من خلال التعاريف ترى الدراسة بأن الإدارة بالأهداف هي:أسلوب إداري وطريقة حديثة في العملية الإدارية حيث يشترك فيها الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة، أو الشركة، أو المؤسسة في تحديد الأهداف التي تنبغي على الوحدات الإدارية تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه تحقيقها.

فلسفة الإدارة بالأهداف وخصائصها.

إن الدور الرئيسي للأهداف هو توجيه أعمال المديرين والعاملين في المؤسسات. ومبدأ الإدارة بالأهداف يعتمد على الإيمان بأن الأهداف المعرفة بشكل واضح هو ضرورة للعمل الجماعي الفعال. ويمكن اعتبار الإدارة بالأهداف نوعاً

من العمل الجماعي الذي يشارك فيه جميع أفراد المنشأة، بحيث يقوم الجميع بوضع أهداف محددة يجب تحقيقها.

وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلـوب تحقيقهـا تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم في ضـوء النتائج المتوقعة؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سـير العمليـة الإداريـة (الرشودي، 2002).

والإدارة بالأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفاعلة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوافرة، ويمنح في نفس الوقت توجها مشتركا للجهود نحـو تحقيق الأهداف التنظيمية، والعمل بروح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظـف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنظمة (eslinger.1982).

كما أن هذا النوع من أساليب الإدارة بالإضافة إلى حداثته يعتبر مـن أفـضل وأقوى الأساليب الادارية؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنهـا تتسم بسهولتها وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغـرض مـن الإدارة بنفسها.

ويشير (جعفر، 2003) أن نمط الإدارة بالأهداف يعمل على تقـسيم الهـدف الاستراتيجي إلى عدد من الأهداف التكتيكية التي توزع على المديرين ثم يقسم كـل هدف تكتيكي إلى عدة أهداف صغيرة توزع على رؤساء الأقسام. بعد ذلك يقسم كل رئيس قسم هدفه الصغير إلى مهام يوزعها على مرؤوسية في شكل خطط بـسيطة مستهدفة التحقيق. وهنا تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعا لتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية.

والإدارة بالأهداف عموما تستخدم مع مديري الأقسام والمديرين العـامين ولا تستخدم مع مشرفي الإنتاج أو المتعاملين مع الجمهور، فهي تتمثـل فـي التـصور التالي: الإدارة بالأهداف= الأهداف المطلوب إنجازها+ المشاركة في وضعها+ توفر المهارات والكفاءات المطلوبة لدى العاملين+ توفر الموارد والإجراءات الضرورية (المريات، 2005).

وأصبحت الإدارة بالأهداف تطبق بصورة متسعة في منظمات الأعمال، كونها تركز على النتائج ويشير (ريتشارد وانتوني، 1989) أن الإدارة بالأهداف تقوم على ثلاث أسس:

1- الاتفاق بين المدير والعاملين على أهداف محددة. وبالرغم من أن التركيز هنـا يكون على الأداء إلا أن هناك نسبة جيدة من التفويض والمساندة مـن الإدارة العليا. وكذلك يركز هذا النوع على المنطق فلا يمكن على سبيل المثال وضع أهداف من الصعوبة جدا الوصول إليها. كما أن على الإدارة توفير المـوارد وتغيير النظم والإجراءات بحيث تصبح أكثر مرونة لتحقيق هذه الأهداف.

2- يجب على المدير التواجد دائما لمراجعة الإنجازات مـع العـاملين وتـوجيههم وتقديم النصح والتقييم البناء لهم. فلا يترك العاملين حتى الانتهاء من المشروع بل يجب أن يتوافر الأثر الرجعي دائما (الاستفـسار أولا بـأول)، وأن يجـد العاملون الفرصة لمراجعة رئيسهم.

3- التقييم الدوري للإنجازات، يجب وضع فترات دورية لمراجعة وتقييم الأداء (كل شهر تقريبا أو كل ثلاثة شهور حسب طبيعة الأهداف).

في حين يشير(عقيلات، 2002) إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يحقق الفوائد الآتية:

(1) القدرة على التخطيط: وضع الخطط القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى.

(2) القدرة على التنظيم: تنظيم العمل والموارد، وتفويض المسئوليات والصلاحيات، وتطوير الهيكل التنظيمي والمهام والأعمال، ووضع السياسات والإجراءات.

(3) القدرة على الرقابة: قياس النتائج، والتقييم، والرقابة.

(4) التوجيه: القدرة على الاتصال الفعال وتوجيه العاملين وحثهم.

ويتمثل هذا النمط كما تشير (الرشودي، 2002) في أنه يساعد الإدارة العليـا في بيان ووضوح أهداف المنظمة وبذل قصارى الجهد لتحقيقهـا، ويكونـوا علـى اطلاع بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتحديد أهداف المنظمة المستقبلية، ونقل هذه الأهداف إلى جميع العاملين فيها، كما تعمل على تشجيع العـاملين علـى إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أهداف المنظمة عند أنجاز الأعمال.

لكل مفهوم فلسفة معينة تساندها، فان أسلوب الإدارة بالأهداف يركـز علـى الاهتمام القصوى بعنصر الاتصال بين جميع المستويات الإداريـة فـي المنظمـة وباستمرار.

ويرى (توفيق، 2008) إن الإدارة بالأهداف نبعت على أساس حاجة النظـام الإداري إلى وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ثم استخدام هذه الأهداف نفسها لتقييم الأداء، ووضع أهداف محددة بوضوح، وتحسين عملية الاتصالات بـين المـديرين والموظفين للمناقشة والموافقة على أهداف الأداء، ويمكـن أن تنبـع فلـسفة الإدارة بالأهداف من خلال إدراك ما يلي:

1- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير فـي أي مـشروع إذا مـا اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق أهداف واحدة وواضحة ومحددة ومتفق عليها.
2- انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي الفرد والتنظيم الوصول إليها في فترة زمنية معينة ازدادت احتمالات النجاح في الوصول إلى النتائج.
3- انه كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصـول إليها من القائمين بالتنفيذ كلما ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.
4- إن القياس الحقيقي للتقدم لا يتم إلا من خلال خطـوات التقـدم نحـو النتـائج المستهدفة.

وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات وهى: أن الناس في المؤسسات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بهـا، وان الناس في المؤسسات يرغبون في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحهم ومستقبلهم، وأنهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في المؤسـسات، وتدل هذه المسلمات على أهمية العنصر الإنساني في أسلوب الإدارة بالأهداف، فهو العنصر الحيوي في إدارة الأعمال وهو الذي يحركها ويضع خططها وينفذها، وتثق الإدارة بالأهداف في الإنسان القادر على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي، وتؤكد أن هذه الخصائص يمكن اكتسابها من خلال برامج تدريبيـة منظمـة متخصصة، تؤدي إلى تنمية قدرات الفرد على التجديد والابتكـار وتجعلـه أهـلا للتطوير والتقدم(الحربي، 2008).

وتعتمد فلسفة الإدارة بالأهداف كما يشير(شريف، 2003) على الركائز التالية:

1- انطلاقها من الأهداف وليس من الأنشطة أو ردود الأفعال، حيث تعد الأهداف الرابط التنظيمي الذي يجمع بين الأفراد في المنظمة، وهي التي توجه جهود المديرين والأفراد، وتعزز حماسهم وتدعم دافعتيهم نحو الإنجاز، وإن كلا من المديرين والعاملين يزداد إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بها في تحديد النتائج التي يرغبون الوصول إليها، انطلاقا من عدم التعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة.

2- انه لا يوجد طريقة مثلى للأداء، وإنما يتوصل المديرون والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود إطار معين من الإمكانيات والظروف والمتطلبات لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفقون على تنفيذها، وان العنصر الأساسي في الأداء يتمثل في القيمة الداخلية للعمل، ولا يعني ذلك إغفال العائد الخارجي للعمل (المكافآت) وإنما تركز الإدارة بالأهداف على طبيعة الوظيفة التي يؤديها الموظف ومدى مطابقتها لميوله وانسجامها مع قدراته وإشباعها لطموحاتها، فإذا تلاءم العمل معه، اقبل على المساهمة برغبة قوية تساعد على نجاحها.

3- إن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف، ويحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمرؤوس أهدافهما ويتفقان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها، وكلما ازدادت الثقة بالإنسان وكلما توفر المناخ المؤسسي اللازم لنضجه وتدريبه وتشجيعه على الابتكار، زادت درجات التعاون بين الأفراد، وتؤدي الاتصالات الجيدة على كافة المستويات التنظيمية دورها في توضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وتعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم، مما يساعد على دعم التعاون وتوجيه طاقات الأفراد جميعا نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

4- إن القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم جماعة العمل التي يقودها، وهو موجه ومرشد يقود من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين ومناقشتها والاستفادة منها وتطبيقها، فالعلاقة بين القائد والآخرين علاقة أخذ وعطاء وتعليم وتعلم، وتأثير وتأثر، وتوجيه واقتراحات، فالقائد لا يعمل وحده ولا

ينجح دون تعاون بين العاملين معه وتحت قيادته مـن اجـل تحقيـق هـدف مشترك.

في ضوء هذه الفلسفة يتضح أن الإدارة بالأهداف أسلوبا إداريا يهـدف إلـى زيادة فعالية أداء المؤسسات الإدارية عن طريق التركيز على مبدأين همـا: تحديـد الاهداف، والمشاركة (الحربي، 2008):

أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف

مما لاشك فيه أن كل عمل لابد وأن يكون له غرض وهدف معين، فإن تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف له أهداف معينة أشار إليها (جربي، 2008) بما يلي:

1. تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف القصيرة والمتوسطة المـدى والأهـداف المستقبلية ذات المدى الطويل.
2. ربط أشكال الأداء الروتيني اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقيـاس خـلال فتـرة زمنية معينة.
3. تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الايجابية السريعة، وذلك عـن طريـق تعبئة جهود وطاقات أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية.
4. مساعدة المنظمة على ردم الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحـالي وبـين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.
5. وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين إلى التقدم إلى الأمام.

العناصر الرئيسية للإدارة بالأهداف

وهناك عناصر أساسية للإدارة بالأهداف تميزهـا عـن الأسـاليب الأخـرى للإدارة، وهي متطلبات أساسية لإنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف:

1- التفويض: ويقصد به عدم تركيز السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة، وإنما تخويل المرؤوسين القيام بوظائف ومهام محددة وتمتعهم ببعض الـصلاحيات التـي تمكنهم من ذلك، على أن يتم ذلك في ظل السلطة الرئاسـية للـرئيس الإداري بمعنى احتفاظه بحق الرقابة وحق استرداد تلك الـسلطة متـى شـاء، أي إن التفويض لا يعني التحويل النهائي للسلطة الإدارية .

2- المشاركة: وتعني إسهام الموظفين في التصميم والإشراف ورسم وتنفيذ سياسات المنظمة التي ينتمون إليها، بمعنى أن القرارات لا تكون حكرا علـى شـخص واحد أو حتى مجموعة صغيرة تملك السلطات والصلاحيات، ولكن يجـب أن تتسع دائرة صنع القرار بحيث تشمل أكبر عدد ممكن مـن المـوظفين فـي المنظمة.

3- تقييم الأداء: ويقصد به النظر إلى تقييم الأداء كنظام فرعي داخل النظام الكلي، وتحديد مكونات الأداء بوضع معايير الأداء، ونقل توقعـات الأداء للعـاملين، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي، ومناقشة نتائج التقييم مع العاملين.

4- نظم الرقابة: إي تغيير المفهوم السائد للرقابة والذي يعني تصيد الأخطـاء بعـد حدوثها وتوقيع العقوبة على المخطئ، إلى اعتبارها أداة للـضبط والـسيطرة، والهدف منها تجنب وقوع الأخطاء وتصحيح الانحرافات قبل اسـتفحالها، ولا يتأتى ذلك إلا بوضع برامج عمل وتحديد معايير للأداء يمكن بوساطتها معرفة الإنجازات وأيضا الانحرافات.

5- نظم الحوافز: إي التحرر من القواعد الجامدة التي تحكم نظم الحوافز ووضـع نظم للحوافز ترتبط بالأداء الفعلي طبقا لبرامج العمل ومعايير الأداء التي تكون قد تقررت مسبقا(الحربي، 2008)

أما(القريوتي، 2005) فحدد العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف كالتالي:

1- وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة.

2- إن يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر مـنهم إن يعملـوا علـى تحقيقها.

3- إن يتم قياس الأداء على أساس النتائج المتحققة.

متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف

إن متطلبات الإدارة بشكل عام هو تحقيق تلك الأهداف التي من أجلها وجـدت المنظمة، والإدارة بالأهداف ما هي إلا وسيلة متطورة لتحقيق أهـداف الإدارة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال بناء فريق عمل متجانس ينسق بين أهداف المنظمة وأهداف

العاملين ولإيجاد هذا التناسق لابد من وجود عدة متطلبات ذكرها(حمود، والاـ وزي، 2008).

1. اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.
2. الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ.
3. اعتماد أسلوب التغير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت ضرورة الإنجاز، وإتباع مبدأ المرونة في التنظيم.
4. الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الإبقاء على شكل بسيط من ممارستها لمتابعة انجاز الدواء بغية تصحيح الانحراف في العمل.
5. القيام بإتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز العاملين.
6. اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الانضباط الذاتي.
7. إتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة.

أما (لغضر، وحدة، 2006) يحدد متطلبات نجاح الإدارة بالأهداف بالتالي:

1. ضرورة توافر ثلاثة شروط أساسية في المؤسسة وهي: المناخ الإداري الملائم، هيكل تنظيمي واضح، ونظام معلومات فعال.
2. الإدارة الذاتية واللامركزية، وتزويد الفرد بسلطة اكبر، وتحميله مسؤولية اكبر.
3. عملية الاتصال والتغذية العائدة، من خلال شبكة اتصالات فاعلة.
4. التطوير التنظيمي والتغيير، وبناء هيكل تنظيمي مرن.
5. وضوح الأهداف وترتيبها حسب أهميتها وأولويتها حتى يتسنى للقيـادة معرفـة مسارها وما تريد تحقيقها.
6. دعم القيادة العليا في التنظيم لاعتماد نظام الإدارة بالأهداف.
7. ملائمة حجم التنظيم وهيكله.
8. قرب المسافة بين فروع المؤسسة الواحدة.
9. مدى تناسق وانسجام مجموعة المديرين، من حيث المؤهلات العلمية والخبرات التنظيمية وحقول الاختصاص.
10. عدم التنوع الكبير في الخدمات وتحديد الزبائن.

ولتحقيق متطلبات الإدارة بالأهداف، هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد عدد الخطوات ونوعية كل خطوة أو مرحلة من المراحل، ويرجع هذا الاختلاف إلى قناعة وخبرة كل منهم ونظرته إلى الإدارة بالأهداف، أما (المغربي، 2007) أشار إلى أن الإدارة بالأهداف تتم من خلال الخطوات التالية: وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من قبل الإدارة العليا، ووضع أهداف الوحدات الرئيسية من قبل رؤساء الإدارات الرئيسة، ومناقشة أهداف الإدارات بين الرؤساء والمرؤوسين، ووضع الأهداف الفردية على أساسها، ووضع الأهداف الفردية لكل فرد وحسب مواعيد زمنية لتحقيقها، والتغذية العكسية عن طريق لقاءات بين الرئيس والمرؤوس مرات عدة لمراجعة أداء المرؤوس وتقييم تقدمه نحو تحقيق الهدف.

مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة بالأهداف:

لكل عمل مزايا وصعوبات عند تطبيقه، فأسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الجديدة نسبيا لها مزايا في التطبيق قد تؤدي إلى تنمية وتطوير العمل الإداري وزيادة الأداء في الجوانب المختلفة للمنظمة، وهناك أيضا صعوبات تقف إمام تنفيذ خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف لابد أن تحدد للسيطرة عليها وتجاوزها، فيما يلي أهم المزايا والمعوقات:

اولاً: مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف:

إن أسلوب الإدارة بالأهداف كغيره من الأساليب لابد وأن يكون له جوانب ايجابية، ذكرها(توفيق، 2008).

1. يمكن الحكم على أداء المرؤوس بطريقة أكثر دقة، بموجب النتائج، وليس بناءً على آراء عامة أو شخصية.
2. يتكون لدى المرؤوس فكرة واضحة عما يتوقعه منه الرئيس، وهذا الوضوح الزائد يحفزه لأداء عمله بصورة مناسبة مع الارتقاء بمستواه.
3. يلمس المرؤوس ثمرة جهوده بوضوح فتتحسن معنوياته وترتفع بالتالي إنتاجيته.
4. يتشجع المرؤوس على تطوير نفسه، ويصبح بمقدوره تحليل نقاط قوته وضعفه، ويتعرف على ما يجب أن يفعله كي يتطور وتزيد فرصته في الترقي.

5. يكون المرؤوس على دراية بالموقف الكلي وعلى مدى علاقة وأهمية عمله كفرد بالنسبة لجهود العمل في الإدارة التي يعمل بها.

أما(عبوي، 2006) فقد حدد مزايا أخرى منها:

1. جعل التنظيم في مختلف المستويات على درجة عاليـة مـن الـوعي العميـق بالأهداف المطلوب تحقيقها، وينعكس هذا على الإنتاجية في الأفراد والمنظمة.
2. تمكين المديرين من التخطيط بشكل أفضل، وتحسين الأداء الإداري، وتحـسين الرقابة، وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
3. يزود المديرين بقاعدة سليمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافـآت والترقيـات، وربط التعويض بدرجة إنجاز الأهداف.
4. تطوير نظام تقييم الأداء، ووضع أسس أكثر ملائمـة لتطـوير الإدارة وزيـادة الكفاءة الإنتاجية.

ولدى (لغضر، وحدة، 2006) مزيد من المزايا لـلإدارة بالأهـداف حيـث يحددها حسب المجالات المختلفة كالآتي:

1-في مجال التخطيط: حيث أثبتت الدراسات أن مساهمة نظام الإدارة بالأهداف في تحسين عملية التخطيط فعالة، كونه يهتم بتحديد الأهداف، والعمل على بلوغها، في ظل الإمكانيات والوسائل المتاحة.

2- في مجال القيادة: يهتم بتنمية القيادة الإدارية، وذلك بإعطائه حريـة التـصرف لاختيار الأساليب الملائمة للعمل.

3- ردم الهوة بين الأنظمة الشخصية والتنظيمية، والتركيز علـى تطبيـق أهـداف التنظيم الضرورية، وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهـداف والغايـات المنشودة.

4- الرقابة الذاتية: حيث أن الإدارة بالأهداف توفر معلومات عن الأهداف المـراد الوصول إليها، والمقاييس اللازمة لمعرفة مدى تقييمهم في سير العمل الخاص بهم.

5- العلاقات الإنسانية: حيث تدعم أواصر التقدير المتبادل بين أعضاء المؤسـسة، وان العلاقة بين الرئيس والمرؤوس يصبح أساسها تحقيق النتائج.

ثانياً: معوقات نجاح الإدارة بالأهداف:

بالرغم من وجود الفوائد والمزايا التي تم ذكرها، هناك عـدة معوقـات أمـام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، أشار إليها (عبوي،2006).

1. صعوبة تعلم المديرين كيفية تطبيقها، حيث أثبتت التطبيقات العملية أن من أهـم الصعوبات التي تواجه المديرين في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هي تحديـد الأهداف اللازمة لكل موقع إداري، وتحديد مقاييس لقياس النتـائج المطلـوب تحقيقها، وصعوبة جعل الأهداف والنتائج قابلة للقياس.
2. تنظر بعض الإدارات العليا إلى أن العلاقات التي يوجدها النظام بـين الـرئيس والمرؤوس، يفقدها بعض سلطاتها، وتنقص من رقابتها، وتستغرق جزءا كبيرا من وقتهم، فضلا عن ذلك يرى بعض المديرين أن مرؤوسيهم يفتقـرون إلـى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف.
3. يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، لان هناك بعـض التنظيمـات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، ومـا تعودت عليه من أساليب وإجراءات.

ويذكر(لغضر، وحدة، 2010) أنه هناك صعوبات تقـف أمـام تطبيـق الإدارة بالأهداف موزعة حسب المجالات التالية:

1. مجال القيادة: حيث يجعل القادة يركزون على الهدف والنتيجة والتقـصير فـي الاهتمام بالنظام بشكل عام.
2. صعوبة التكيف مع النظام، والافتقار إلى الموارد البشرية والمادية والمالية التي تساعد على تحقيق ذلك.
3. المبالغة في تحديد الهدف والتركيز على النتائج، حيث يؤدي إلى إهمال الوسائل المؤدية إلى ذلك وعدم القدرة على توظيفها برشادة بما يتطلبها النظام.

ويذكر(حريز، 2008) سلبيات إضافية وهي: إن بعض الإدارات العليا تنظـر إلى نمط العلاقات التي توجدها الإدارة بالأهداف بين الرئيس والمرؤوسـين والتـي تؤكد على اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف على انه يفقدها بعض سـلطاتها، ومن جهة أخرى أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة

قليلة للتغيير، بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية العامة والخاصة إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وعليه فإن نظام الإدارة بالأهداف لايوافقها كونها تنظر إلى التنظيم على انه يتكيف حسب الاهداف المتغيرة، بالإضافة الى ذلك فإن كثرة الأعمال الورقية تستنفد طاقة الإدارة بالأهداف.

المكونات الرئيسية للإدارة بالأهداف

يتكون الإدارة بالأهداف من عدة مكونات والتي تعتبرها الدراسة كأبعاد للإدارة بالأهداف وهي:

1- تحديد الأهداف:

يعتبر مبدأ تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يعد من أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، وتستند الإدارة بالأهداف كما يشير لها(شريف، 2003) إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الأفراد وللمجموعات وللمنظمة، فالرؤساء والمرؤوسون يحددون معا النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها، مع مراجعة دورية من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج.

وذكر رودجرس (swess.2007) أن الإدارة بالأهداف تركز على تحقيق أهداف كمية ومحددة، وتحديد التكاليف لكل هدف، والخطوات المحددة التي تقودنا إلى الهدف، وإجراء لقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين لمراجعة الأداء ومناقشة المشاكل.

إن جميع المنظمات تحدد مجموعة من الأهداف كإطار كلي، ولكن يجب أن تتوفر درجة عالية من الانسجام والاتساق بين هذه الأهداف، فلا يتناقض أو يتعارض أحدها مع الآخر، سواء من حيث التوقيت أو التتابع أو الموارد المطلوبة أو التكنولوجيا المستخدمة لتحقيقه، كذلك فإن ترتيب الأولويات بين هذه الأهداف أمر ضروري، ولابد أن تبذل الإدارة العليا عناية كبيرة عند تحديد الأهداف الكلية والجزئية، وتخصيصها للإدارات والوحدات، فتحديد الأهداف عملية صعبة،

وتتضمن درجات من المخاطرة، لذلك تتطلب مجهودا كبيرا وتفكيرا عميقا حتى يتم تحديدها بالشكل السليم (عقيلات، 2002).

تحديد الهدف كدافعية للأداء

إن تحديد الهدف كنظرية مستقلة له علاقة بأكثر من مدرسة في الإدارة، يقول (عبوي، 2007) تحديد الأهداف من النظريات الدافعية الشهيرة، لأن عمليات الدوافع تكمن في أن للأهداف وظائف وآثار مقررة على الأفراد والجماعـات، مـن هـذه الوظائف:

1- تحدد الأهداف السلوك وتوجهه، فالأهداف توجه الجهد الإنـساني فـي اتجـاه محدد.
2- تمثل الأهداف معايير يمكن في ضوئها تقييم أداء الإنسان أو المجموعـات أو التنظيمات.
3- تمثل الأهداف مصدرا من مصادر الشرعية، فالأهداف تعطي المبـرر للقيـام بالأنشطة وتخصيص المواد لتنفيذ تلك الأنشطة.
4- تؤثر الأهداف على هيكل المنظمة، حيث أن الأهداف تحدد إلى حد كبير أنماط الاتصال، وعلاقات السلطة والقوة وتقسيم العمل.

مواصفات الأهداف:

هناك مواصفات معينة يجب مراعاتها عند كتابة الأهداف(توفيق، 2008).

1- كتابة الأهداف بصيغة المضارع أي انجازها في المستقبل.
2- ربط الأهداف بمجال الأداء التي اتفق عليها وليس بعيدا عنها.
3- تحديد الأهداف بشكل كمي يمكن قياسه.
4- تحديد الزمن الذي ينجز خلاله العمل.
5- الأهداف تكون واقعيا وممكن تحقيقها .
6- انسجام الهدف مع سياسات المنظمة
7- تكتب الأهداف بمشاركة الرئيس والمرؤوس بعد المناقشة والاتفاق.

وحول توصيف الأهداف ذكر(لغضر، وحدة، 2010) أن هناك أسس وقواعـد علمية دقيقة ينبغي استخدامها لتحديد الأهداف وهي: الوضـوح والترتيـب حـسب

الأولوية، والواقعية حسب حجم الإمكانيات والموارد المتاحـة، المرونـة والقابليـة للتعديل والتغيير، والقابلية للقياس ووضوحه للأطراف.

ويرى الدراسة أن تحديد الأهداف عبارة عن وضع أهداف كمية قابلـة للقيـاس وموضوعية تنسجم مع قدرة المنظمة، تكون واضحة بحيث يفهمها جميع العـاملين وتكون مرنة وقابلة للتعديل حسب حاجة المنظمة.

2- المشاركة في تحديد الأهداف

يقصد بالمشاركة عملية مشاركة المرؤوسين في تحديـد الأهـداف فـي جميـع مستويات المنظمة، ذكر(النعيمي، وعبدالوهاب، 2003) إن المشاركة" هي الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المنظمة بدور دائم ومنظم في وضع السياسة العامـة الملازمة لسير المنظمة أو إدارتها العادية على نحو يحدد مـن سـلطة رأس المـال المطلقة في حكم المنظمة واتخاذ القرارات فيها طبقا للنظرية التقليدية".

وأشار (الخضر، واخرون، 1995) إن المشاركة" تعتمد علـى أسـاس إن العمـال يرغبون في تأييد القرارات التي يساهمون في صنعها، ويركز على مبدأين وهما:

1. تطوير إعمال المرؤوسين وإعطاءهم فرصة لتحمل المسؤولية في إعمالهم.
2. إعادة توزيع السلطة لصنع القرارات في المستويات الأدنى في المنظمة.

والمشاركة كما يراها(الخضرا، واخرون، 2002) "عبارة عن مـساهمة عـدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرار مما يؤدي إلى إحراز مستوى جيـد مـن النتائج المرغوبة" والفكرة الجوهرية وراء الإدارة بالمشاركة هي إن الموظفين الذين يساهمون في وضع برنامج ما، سيعملون جهدهم لتطبيقه والوصـول إلـى النتـائج المرجوة.

ويذكر(العدوان، والخوالد، 2008) أن المشاركة "إفساح المجال للأفـراد فـي إبداء أرائهم ومقترحاتهم وتوصياتهم حول القرارات التي تخص عملهم أو دائرتهم".

وترى الدراسة إن مفهوم المشاركة عبارة عـن عمليـة اشـتراك الرؤسـاء والمرؤوسين لتحديد الأهداف العامـة للمنظمـة وتحديـد واجبـات ومـسؤوليات وصلاحيات كل فرد حسب المستوى الإداري واختصاص العمل، بحيث يؤدي إلـى التكامل في تحقيق النتائج، ويمكن أن يكون مجالات المشاركة بالتالي:

1-المشاركة في صياغة السياسة العامة والأهداف النهائية للمنظمة..

2- المشاركة في تخطيط الأداء، والقرارات الخاصة بتشغيل المواد المتاحة.

3-المشاركة في صياغة الإجراءات وعمليات الرقابة والمراجعة.

وحول صيغ المشاركة يشير (عبوي، 2006) إلى أن المشاركة يتطلب من المديرين عقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين بهدف إشراكهم في وضع الأهداف الخاصة بكل منصب إداري، حيث يجب أن تكون المعلومات الكافية متوافرة لدى المديرين لنقلها إلى المرؤوسين وتشجيع هؤلاء المرؤوسين على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة واقتراح أساليب المناسبة، وذلك بهدف تحقيق الموضوعية في التحليل، واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج.

3- تقييم أداء العاملين.

يعتبر تقييم أداء العاملين من الركائز الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف ومؤشر دقيق لمعرفة الأداء كما أشار إليه (توفيق، 2008) بأن تقييم أداء العاملين"عبارة عن معرفة تقدير رقمي لمستويات الأداء المختلفة لكل هدف من الأهداف المحددة".

ويشير (العقيلي، 2002) على أنه تقييم سلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة يجري في نهاية الملاحظة نقد جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل الفرد على حدة وبشكل موضوعي دون تميز لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلاً وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة.

وأكد (الهيتي، 2003) إلى أنها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً".

وتشير(البرنوطي، 2007) إن تقييم الأداء في المنظمة التي تعتمد على الإدارة بالأهداف تختلف عن تقييم نظام الإدارة التقليدي، لان نظام الإدارة بالأهداف يتم

بموجبه الاتفاق والتعاقد مع كل فرد في المنظمة على ما سيحققون خلال الـسنة أو فترة معينة و حسب ظروفهم الخاصة، ففي نهاية الفتـرة المحـددة يـتم مراجعـة التعهدات والتأكد من مدى الالتزام بها، لذلك فان المنظمة لا تحتاج إلى تقيـيم الأداء للموظف بل يتم مراجعة التعهد وتقدير مدى النجاح أو الإخفاق فـي تنفيـذه، فهـذه المراجعة تمثل البديل لعملية التقييم.

ويعتبر(رشا، 2009) أن تقييم الأداء عملية مراجعة النشاط الإنتاجي لهـؤلاء الأفراد لتقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى (عليان، 2010) أن تقيم الأداء أمرا مهما في المنظمـة لأنـه يـشجع العاملين على انجاز أعمالهم بقليل من الإشراف، ويعد أفضل وسيلة للتمييز بين أداء العاملين في المنظمة، وعادة تكون بشكل رسمي سنويا، ويمكن القيام به بشكل غيـر رسمي عدة مرات سنويا مما يساعدهم على تلافي أوجه القصور في هذا المجال أولا بأول، وبالتالي تحسين أدائهم السنوي العام.

وترى الدراسة إن تقييم أداء العاملين عملية دورية هدفها تحديد نقـاط القـوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في وق معين مـن أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا.

أهمية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تعتبر من الأمور الأساسية في المنظمة حيث أنهـا كمـا يراها (رشا، 2009) تساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين فـي تنميـة وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم، كما إنها وسـيلة لتقـويم ضعف العاملين وإجراء تحسينات الأداء، والكشف عن الحاجات التدريبية، ومعرفـة قدرات الأفراد لترقيتهم إلى وظائف أعلى ونقلهم إلى أماكن انسب لهم،ويعتبر عملية التقييم مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتـاجهم ومستقبل المنظمة.

خطوات تقييم الأداء:

يرى (عليان، 2010) أن هناك ثلاث خطوات أساسية لتقييم الأداء وهي:

الخطوة الأولى: تحديد معدل قياس أو مقياس معياري للأداء يمكن اعتماده للحكم على الأداء الفعلي لكل موظف أو مجموعة موظفين في قسم معين، يجب أن يعرفه العاملين مسبقا وتكون أهداف هذا المقياس ومعاييره واضحة ومحددة وذات صبغة كمية قابلة للقياس.

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي وجمع المعلومات عن معدلات الأداء الفعلية للعاملين، معتمدة على معلومات دقيقة ذات علاقة بعل الشخص، وتغطي كامل المدة الزمنية التي تجري على أساسها عملية التقويم.

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بمعدل قياس الأداء و مقارنة نتائج الخطوة الأولى مع نتائج الخطوة الثانية، وتحديد كل من حجم الانحراف عن المعدل، أسبابه، طرق معالجتها.

طرق قياس أداء العاملين

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمة نذكر أهمها(عليان، 2010) ونأخذ منها طريقة واحدة وهي:

طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء:

إن استخدام طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء ذكرها أكثر من مصدر، حيث ذكر(الغزاوي، وجواد، 2009) أنها منهج منظمي لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وتمثل نوعا من التحدي لإمكانات الموظفين، ومقبولة من قبل الجميع.

أما(ثابت، 2008) فيرى انه هناك خطأ شائع حيث يرى بعض القادة أو الإداريين أن عملية التقييم عملية شخصية يقوم بها الإداريين فقط، ولكن الحقيقة أن التقييم عملية مشتركة بين المسئولين وكل العاملين بغير استثناء عامل واحد حتى الحارس وعامل النظافة، لان اشتراك كل أولئك في عملية قياس الأداء سيتضح للقائد نتائج ما لم يكن يظن من قبل على أي حال.

يرى(عليان، 2010) بأنها معرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا

المجال، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعة غير مرضية، لذلك يعتمد التقييم على النتائج.

خطوات منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين:

حدد لارسون (Larson, 1995) المشار إليها في (العزاوي، وجـواد، 2010) مجموعة من الخطوات وهي:

1- تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كـل منهمـا مـن قبـل الرؤساء.
2- تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.
3- مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.
4- يتم تقييم الأداء وفقا للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من الموظفين.

مفهوم تطوير أداء القطاع العام:

تعددت تعريفات تطوير أداء القطاع العام، حيث يقصد بتطـوير أداء القطـاع العام " إحداث نقلة نوعية أو كمية في مستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاية في الأداء والكفاية في الإنتاج(الحسن، 2002).

وعرف(الرشودي، 2002) تطوير أداء القطاع العام بأنـه "جهـد ممتـد أو إستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى اجتثاث مظاهر التخلف في النظام الإداري إمـا بصورة كلية وفي دفعة واحدة (وهذا أمر مستبعد عملياً)، أو بمعالجة عناصر الإدارة بصورة جزئية (عنصراً وراء عنصر)، ولكن في إطار رؤية شاملة ومتكاملة لهـذه العناصر".

ويعرف تطوير أداء القطاع العام على أنه "مجهود يحظى بالتأييد مـن الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حلّ المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة، مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلـة بـين

الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريـات الخاصـة بالعلوم السلوكية التطبيقية (الشريف، 2003).

كذلك عرف بأنه "جهد وأداري هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابيـة فـي السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، تحقيقاً لتنميـة قـدرات وإمكانيـات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجـاز أهدافـه (نصيرات، 2005).

ويعرف بأنه "الجهود المنظمة وبشكل مقصود لإحـداث تغييـرات جوهريـة وأساسية في بنية وتركيبة وإجراءات الجهاز الحكومي، وهذه التغييرات تتعدى إلـى تحسين اتجاهات وسلوك الإداريين العاملين في الجهاز الحكومي وذلك بقصد رفـع وزيادة كفاءة أداء هذا الجهاز لتحقيق أهداف التنمية الوطنية"(الحياصات، 2007)

وأنه إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية لغرض دفع المنظمة لمستوى أداء أفضل بما يحقق الكفاءة والفاعلية وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية.(الحربي، 2008).

يعرف دنيس وشرادير تطوير أداء القطـاع العـام (Dennis &, Schraeder, 2009) بأنه: "جهد طويل الأجل يتم من قبل الإدارة العليا، من أجل تحسين أسـاليب حلّ المشكلات في المنظمة، وتحديث عملياتها.

ويعرفه برلمان وآخرون (Prlman, 2000) على أنه: مجهود طويل الأجل، يهدف إلى تطوير قدرة المنظمات على حلّ المشكلات، وعلى التكيف والمتغيرات في بنيتها الخارجية، وذلك بمساعدة علماء ومستشارين في العلوم السلوكية. هذا التعريف يركز الاهتمام على المدى الطويل الأجل، وعلى ضرورة استخدام الاستشاريين.

أما (القريوتي، 2006) فيرى أن تطوير أداء القطاع العام يعبر عن "التحـسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلميـة فـي العمـل، وعـلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القرارات الإداري "وتعرفه الدراسة على أنه: إدخـال تغييرات داخل المنظمة لاستيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال سواء كانت داخلية أو خارجية.

أهمية تطوير أداء القطاع العام:

تبرز أهمية تطوير أداء القطاع العام في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتها بالنسبة للأفراد والمنظمات والحكومات، باعتبارات تطوير أداء القطاع العام هو الأساس الذي يساعد الدول على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل. كذلك يمكن النظر إلى موقع تطوير أداء القطاع العام في الفكر الإداري من أن كل فرع من فروع الإدارة يبحث في جانب من جوانب التطوير محاولاً الإسهام في تحقيق أهدافها (حمود،واللوزي، 2006) .

ذلك أنه استقر الحال في جميع الدول أن تعتمد بشكل أساسي على الجهاز الإداري للقيام بالدور الرئيسي في عملية التنمية. وبناء على فاعلية هذا الجهاز ونجاحه في القيام بهذه المهمة الكبرى بقدر ما تصبح مهمة التطوير في تلك الدول عملية سهلة أو عملية صعبة، فالجهاز الإداري في هذا العصر أصبح يمثل عصب الحياة للدولة الحديثة. وأصبح وجوده شرطاً أساسياً لنجاح أي عمل تقوم به الدولة في إطار مسؤولياتها المتعددة نحو المجتمع. وإدراكاً لأهمية هذا الجهاز ودوره الحيوي في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، فإن تحديث وتطوير الجهاز الإداري ورفع كفاءته أصبح على رأس اهتمامات الدول (عقيلات، 2002) .

والهدف الأسمى لتطوير أداء القطاع العام هو تحسين آليات حلّ المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات (جعفر، 2003).

أهداف تطوير أداء القطاع العام:

يعد تطوير أداء القطاع العام من التطبيقات الرئيسة للتغير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي

والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل، وما شابه ذلك في التنظيم. وإنه يـرتبط بمجموعة عريضة من الأنشطة.

ويمكن إيجاز الأهداف الرئيسية لتطوير أداء القطاع العام في عدة نقـاط مـن خلال ما يسعى إليه (جعفر، 2002).

1. يسعى تطوير أداء القطاع العام نحو رفع مستوى العاملين وتبـسيط أنظمـة العمل وتحقيق المرونة واختيار طرق وأنظمة أكثر فاعلية .
2. يسعى التطوير إلى القضاء على الإسراف والفاقد والتالف والى حـسن الإدارة رغم قلة الموارد .
3. يهدف إلى استغلال الموارد البشرية والموارد المحددة، ويلزم التغييرات نحـو التكيف معها سواء كانت أفكار أو مصالح أو تشريعات أو متطلبات.
4. يسعى إلى تحسين العلاقات بين التنظيم والأفراد، ويحفز العاملين ليقدموا كـل ما لديهم للارتقاء بالتنظيم إلى مستوى التحديات.
5. يسعى إلى تكامل الأهداف التنظيمية مع المجتمع والعاملين.

مداخل تطوير أداء القطاع العام

أن عملية تقويم وقياس الأداء ليست غاية بل وسيلة تسعى من خلالها المنظمات لتعرف على مستوى الأداء الفعلي ومقارنته مع مستوى الأداء المرغوب، وذلك بغيه تحسين الأداء الكلي والنهوض به بما يحقق التميـز للمنظمـة وتعزيـز موقعهـا التنافسي.

وقد تعددت وجهات النظر والمحاولات في تقديم تعريف شامل وجامع ومـانع لعملية تطوير أداء القطاع العام، ألا أن مجمل هذه المحاولات انصبت في أن عملية تحسين الأداء ما هي ألا عملية تنطوي على تلك الجهـود المتكاملـة والمترابطـة والشاملة والمستمرة التي تسعى من خلالها المؤسسة لإدخال تحسينات في مـستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها المنـشودة بكفـاءة وفاعلية في ضوء تفاعلها مع مجريات البيئة الداخلية والخارجيـة، ولتطـوير أداء القطاع العام ظهرت هناك عدد من المداخل من أبرزها (الربابعة، 2010).

مدخل القياس المتوازن للأداء: والذي تم الإشارة إليه كأحد أساليب قياس وتقويم الأداء المؤسسي.

مدخل (Six Sigma): الذي تم تطويره من قبل شركة (Motorola) عام 1978 كأحد أساليب تطوير وتحسين أداء المنظمات.

مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM): وهو من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة، من خلال تحقيق تطلعات ورغبات العملاء، عن طريق تحسين الجودة والإنتاجية، وتحسين صورة المنظمة ضمن محيطها الخارجي (الحربي، 2008).

المقارنة المرجعية (Benchmarking): "هي العملية المنظمة التي تتضمن القيام بالعديد من الأنشطة التي تقيس أداء منظمة ما والبحث عن أفضل الممارسات والأداء المتميز داخل المنظمة نفسها لبعض وحداتها أو لمنظمات أخرى محلية أو دولية بهدف التعلم منها بغية الوصول إلى نفس المستوى أو التفوق عليها من خلال تحسين خدماتها أو عملياتها" (الحواجره، 2010).

وعليه فان عملية تطوير أداء القطاع العام يجب أن ترتكز على نظرة شمولية عميقة وعدم حصرها في معالجة ما يستجد على المؤسسة من ظروف ومتغيرات، كما أن تحسين الأداء عملية مستمرة لا ترتبط بوقت أو حدث معين، بل لابد أن تكون في صميم إستراتيجية المنظمة أذا ما كانت المنظمة تنشد الريادة والتميز.

ولقد أصبح بديهياً أن القدرة على المنافسة الحقيقية والتميز في الأداء لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة والحد من النفقات فحسب، وإنما بالعودة إلى الأفراد كأهم مصدر من مصادر الإنتاج على الإطلاق، إذ أصبح معيار نجاح أي مؤسسة يرتكز على مدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم. وكيفية استثمار رأس المال البشري بشكل خاص ورأس مالها الفكري بشكل عام، ومن هذا المنطلق فان أي رؤية للتطوير لابد أن تنطلق من العنصر البشري أولاً لما لهذا العنصر من أهمية تنعكس على كافة جوانب التنظيم المختلفة.

استراتيجيات التطوير التنظيمي في القطاع العام:تتضمن مجالات تطوير أداء القطاع العام ثلاثة أبعاد هي:

أ) **الأفـراد**: يشير (الغزاوي، 2009) إلى أن واقع وظيفة التطوير ذات علاقة وطيدة بوظائف تخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين، حيث ينظر إلى وظيفة التطـوير على أنها هي الأهم بين الوظائف الأربع؛ والسبب في ذلك أن تلك الوظائف تركـز على الموظفين في موقع العمل، أو ما يعرف بمنتجي العمل، حيث ينظر إلى العامل كجزء من عملية إنتاجية بدلا من النظر إليه كعامل يعمل في منظمة بالمعنى الواسع، كذلك من أهداف الوظائف الأربع التأكد من أن المنظمة تحصل علـى الأشـخاص المناسبين كما ونوعا للوظيفة في الوقت المناسب لإنجاز العمل كما هو مخطط له.

وتتم عملية التطوير لهذا العنصر من خلال إستراتيجيتين هما:

1) إستراتجية التنمية الذاتية (تغيير الاتجاهات)، ويتم من خلال الإرشـاد، والإقنـاع، والإثابة والتحفيز والتنمية السلوكية.

2) إستراتجية التنمية الموجهة (تغيير المعارف والمهارات)، ويتم من خـلال التعلـيم والتنمية والتدريب(الحربي، 2008).

ب) **جماعات العمل:** أن العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم إنجازها مـن خـلال جماعات العمل، ونظرًا لأن طبيعة المشكلات الإدارية الحديثة أصبحت أكثر تعقيـدًا، فإن الأسلوب الفردي في مواجهة المشكلات في عصرنا الحالي لم يعد ملائمـاً، وفـي ضوء النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية التي تعتمد ثقافة جماعات العمـل خـلال السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي وتأثيراته العالمية، فقد عدلت العديـد مـن المنظمات الإدارية في الولايات المتحدة والخارج من ثقافاتها بغية تعزيز المبـادرات الإبداعية لدى العاملين، وتبسيط الإجراءات، واستخدام المواهب والقدرات الذهنية لحل المشكلات الإدارية .المتنوعة لإيجاد أساليب ذات أوجه مختلفة (العقيلي، 2005).

ج) **التنظيم نفسه:** ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتـصالات والمعلومات، والوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى تطوير أداء القطاع العام إلى تحـسين الأنـشطة، ومهـام العمـل،

والوظائف، وأقسام الإدارات، والخدمات، والمنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة، والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه، وفرص التجديد، والابتكار للبحوث، والتدريب، والاستشارات. وعند الحديث عن التنظيم وآليات العمل بـه ينبغـي الحـديث عـن المنـاخ التنظيمـي (Organizational Climate) السائد في المنظمة والذي يعرف بأنه البيئـة النفـسية للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظـام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشـرة ويكون لها انعكاس و تأثير على دوافعهم وسلوكهم (الرشودي، 2002).

متطلبات تطوير القطاع العام :

إن التطورات المستمرة والمتسارعة من أبرز سـمات هـذا العـصر، ممـا استوجب على الدول السعي الدائم والدؤوب لمواكبة هذه التطورات من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة ومن ضمنها برامج تطوير أداء القطاع العـام، لا سيما أن التوجهات العالمية الجديدة، سواء على مستوى الدول المتقدمـة أو الناميـة تطالعنا كل يوم بتجارب وإنجازات وبرامج إدارية متطورة، تجعل منظماتنا الإدارية على خط التحدي لتستطيع أن تلحق بالركب من خـلال المواءمـة بـين خططهـا وتطلعاتها وبين ما تحققه على أرض الواقع.

أ. الحوافز:

تُعد الحوافز أحدى الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز والتـي بدونها لا يمكن أن تكتمل الصور التي تشجع على العمل، وتزيد مـن الأداء داخـل المؤسسة، وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه، ولا يمكن أن يعيش بعيـداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أن للموظف العديد من المطالب التي تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً، وتقوم هذه الفكرة على إشـباع حاجـات الفرد في التنظيم من العواطف والمعلومات، والتقييم، والنواحي الماديـة. إذ تعمـل على إزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من مؤشرات لدوران العمل في جـو

من الألفة بعيداً عن رسميات جو العمل، الأمر الذي يسهم كثيراً في التخفيف من حدة دوران العمل في المنظمة (عقيلات، 2002).

إن استفادة إدارة المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز، يعتمد على التركيز على العوامل المرتبطة بظروف العمل، وهذه العوامل تتعلق بظروف المنظمة وبيئة العمل داخل المنظمة التي يوجد فيها الفرد، مثل الضوضاء، والتهوية، ونظام فترات العمل والراحة، وترتبط بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات، وإمكانيات الشخص، وبنمط الإشراف، والإدارة المتبعة، ومدى توفر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنظيم العمل داخل المنظمة، وتشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة، والإجراءات المتبعة في العمل (حياصات، 2007).

ويشير ابندشين (Abendschein, 2004) إلى أن نجاح أي منظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد على مقياسين رئيسيين: الأول هو المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها. أما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على استطلاع آراء العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدم إليهم.

والحوافز هي من أهم العوامل المتعلقة بالأمن الوظيفي، والأجر، وفرص الترقية، وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بالمستقبل الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، ومقدار الأجر، ومدى تلبيته لحاجات الموظف، وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه. (الحربي، 2008) .

وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تلعب دوراً مهماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية (Rodgers,1991).

1. مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
2. وجود حافز عند العاملين يحفزهم على العمل والنشاط .
3. عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.

4. تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.

ب. التدريب الإداري:

يعد التدريب من الموضوعات الأساسية في الإدارة، لأنه يرتبط بالكفاية الإنتاجية للمنظمة، ويهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة، بما يتناسب وطبيعة أعمالهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

وتشكل الإدارة بمفهومها الشامل ركناً أساسياً من أركان التنمية، وتُعد الأداة الأساسية نحو التحديث والتطوير، في عصر يشهد تسارعاً في تطور وسائل الاتصال واستخدام التقنية، التي لا يمكن الاستفادة منها بصورة فاعلة، ما لم يواكب ذلك نظم إدارية قادرة على توظيف الإمكانات البشرية والمادية وفق منظومة الأهداف والغايات والوسائل التي تحقق مخرجات التنمية الشاملة نحو الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والموارد الطبيعية (Antonio,2005).

وانطلاقاً من المفاهيم الجديدة للإدارة سعت الدول النامية إلى الاهتمام بالتنمية الإدارية وإدخال النظم المتطورة في هذا المجال لترفع مستوى أداء المؤسسات. فأصبحت برامج التدريب والتأهيل الإداري تتصدر قائمة الأولويات في برامج التنمية الإدارية، آخذة بأساليب العلم الحديث والخبرة المعرفية والانفتاح الواعي على تجارب الأمم المتحضرة، ولم يكن من السهل الإبقاء على النظم الإدارية السابقة في ضوء التفجر المعرفي والثورة التكنولوجية والسياسات الدولية في عالم دائم التغير ، فتطوير برامج التنمية الإدارية لم يعد ترفاً، بل أضحى ضرورة بالغة نحو مواكبة ركب الحضارة الإنسانية (المرايات، 2005).

ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن عملية عقد البرامج التدريبية، يجب أن يتم تصميمها والإعداد لها بطريقة تربطها مع بيئة عمل المشتركين، وبشكل يساعد على تلبية المهام الوظيفية التي تتطلبها الوظائف، والتي تخدم العملية الإنتاجية في المنظمات، وتزيد من رضا الجمهور المتعامل معها، وكذلك شعور الأفراد المشتركين في هذه البرامج بحصولهم على معلومات ومهارات جديدة سوف

تساعدهم على ترجمتها في أعمالهم ووظائفهم التي يعملون فيها، فعندما يتحقق هـذا الانسجام ما بين البرامج التدريبية وبيئة عمل المشتركين في هذه البرامج تصبح أكثر فاعليه وتحقـق الأهـداف التـي نـسعى إلـى تحقيقهـا مـن خـلال التـدريب (Rodgers,1991).

ولما كان العنصر البشري، هو غاية التنمية وأداتها في الوقـت ذاتـه، فـإن الاهتمام أصبح منصباً على تدريب وتأهيل الكوادر البـشرية القـادرة علـى إدارة المؤسسات بكفاءة عالية فلم تعد الإدارة العليا في قمة الهرم الإداري هـي وحـدها محط العناية، بل أصبحت الإدارة الفرعية ولجميع المستويات أيضاً تنال نفس العناية نظراً لتشابك المؤثرات بين هذه الإدارات، وانسجامها وتوافقها هو الـسبب لتحقيـق غايات المؤسسات أو الأجهزة التي تعمل فيها (jiming,G,2009).

ج. فاعلية الإجراءات:

تقوم عادة كل منظمة إدارية سواء أكانت تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص بعدة عمليات من أجل إنجاز أعمالها. ويطلق على هذه العمليات الإجراءات، وطرق العمل أساليب العمل، ويلاحظ من خلال دراسة الإجراءات أنها تمر في سلسلة مـن الخطوات بعضها ضروري وبعضها الآخر ليس ضروريا ويمكن تبسيطه أو إلغـاؤه أو تعديله إذا اقتضت الضرورة، فالإجراءات يمكن اعتبارها دليلاً للموظـف يـسير عليها للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء.

إن فاعلية الإجراءات في تحقيق أهدافها تعتمد كثيراً علـى مـدى سـهولتها، ووضوحها، وبساطتها، حيث تحقق السرعة في إنجاز العمل وتقلل الجهد المبـذول، أما تعقيد الإجراءات فينتج عنه الروتين الممل الذي يساهم فـي تعطيـل الأعمـال وتراكمها، وفي إهدار الوقت والجهد والمال. لهذا يجب أن يتم وضع الإجـراءات للجوانب التي تستدعي حاجة حقيقية لها وتسهم في تحقيق الأهداف الموضـوعية بعيداً عن الازدواجية والتعارض، وأن تكون على درجة من المرونـة والوضـوح والسهولة (الحسن، 2002).

وتأتي أهمية الإجراءات الإدارية من خلال الأهداف التـي تحققهـا للمنظمـة كوسيلة فعالة لتقديم خدمات المنظمة بصورة أفضل، وتحقيق الفعالية في الأنـشطة،

ويمكن توضيح هذه الأهمية كالآتي (حياصات، 2007)، سرعة انجاز الأعمال في المنظمة، وتساعد على تخفيف الإجهاد الفكري والعصبي للعاملين لإيجاد إجـراءات موحدة لمعاجلة المعاملات المتشابهة، وتقديم الخدمات بطريقـة أفـضل للمـواطن، وتوحيد النشاطات والمعاملات الكتابية بين الأقسام والإدارات، وتخفيض التكاليف في الأعمال المكتبية يساعد على وجود خطوات واضحة متسلسلة لسير الأعمال علـى إحكام الرقابة على الأعمال، وتلافي الفوضى والإرباك؛ لوجود إجـراءات محـددة ومعروفة وواضحة، وسهولة الإجراءات وبساطتها وما يترتب عليها مـن خـدمات ممتازة ويساعد المنظمة على جذب عملاء جدد، ويقلل التذمر والشكوى بين العاملين نتيجة كثرة العمل الروتيني وعدم وجود إجراءات محددة.

د. تفويض السلطة:

إن تفويض السلطة هي الوسيلة التي تستخدم لمنح سـلطات معينـة لمختلـف مستويات النظام الإدارية وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمـل فيـه، وذلـك لتيسير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتـضمن تعيـين مهـام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسـين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام (الشريف، 2003).

وتتضمن عملية التفويض إسناد مهمة لشخص آخر ويظل المفـوض مـسؤولاً عن هذه المهمة في النهاية. والتفويض يأخذ وقتاً للتنظيم وتحديـد الأولويـات لكـن تكاليف تجنبه تكون مرتفعة، فالمدير الذي لا يفوض أو يفوض بشكل غير كافٍ، لا يبدو فقط غير منظم، بل لا يمكنه تكملة كل المهام المطلوبـة منـه بـشكل فعـال، وبالشكل الذي يريده. والتفويض الفعال به إثارة وحافز لتحمل المسؤولية، كما يوفر مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الشعور العظيم بالقيمة والاحتـرام ويعد التفويض بمثابة منح السلطة لأداءٍ أفضل (عقيلات، 2002).

كما يرى (المرايات، 2005) أن تفويض السلطة أحد الوسائل لتحقيق الغايـات فهو عملية تتم بواسطة انجاز مجموعات معقدة من الالتزامات ضمن هيكـل مـنظم لنظام محدد من المسؤوليات.

ويحقق تفويض السلطة أكبر عائد للمنظمة التي يتم فيها التفويض، حيث يتحقق

العمل الإداري بأقل كلفة ممكنة، فهو يوفر وقتاً على كل المستويات التـي يفـوض إليها، من حيث إنه يحقق سرعة أداء العمـل الإداري ويحقـق المرونـة الإداريـة والتكيف مع الظروف المختلفة،كما يؤدي إلى خلق أفكار جديدة، ويهيئ مجالاً أوسع للتفكير؛ حيث يشارك أكثر من مستوى إداري في إنجاز العمل (جعفر، 2003).

ويعد تفويض السلطة أحد المبادئ الإدارية الحديثـة المتبعـة للمـساعدة فـي مواجهة التحديات الإدارية، لكونه يقوم على تحقيق الأداء الجيد لأصحاب الـسلطات الإدارية في التنظيم عن طريق تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهم، فهو عملية تمنح بها سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإداري وتحديد الإطار الذي يمكن لكـل منهم العمل فيه لتيسير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنـسب، وتـرتبط عمليـة التفويض بالإدارة المركزية واللامركزية، فالتفويض ما هو إلا أولى خطوات تطبيق اللامركزية الإدارية (المرايات، 2005).

لذا فان تفويض السلطة هو أمر يجب أن يتعود عليه المديرون، أو أن يتدربوا عليه، وأهمية تفويض السلطة تنبع من عدم تمكن القائد الإداري من القيـام بأعبـاء العمل كلها، حيث لا يوجد الوقت الكافي لدى هؤلاء القادة للقيام بكل الأعمال المناطة إليهم، فوظيفتهم الأساسية الإدارة وتسيير الأمور، ووظيفة المرؤوسين التنفيذ، وهـم أقرب الناس لمشاكلهم، فلا يقوم بها القادة، هذا بالإضافة إلى أن التفويض يظهر ثقة القائد بمرؤوسه وهو خطوة جيد لتنمية مهارات الصف الثـاني مـن المرؤوسـين (الحسن وآخرون، 2002).

2.2 الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لهـا علاقـة بـالإدارة بالأهداف وتطوير أداء القطاع العام، وقد تم تناول هذه المواضـيع مـن مـداخل مختلفة، وأشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عـدم وجـود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في تطوير أداء القطاع العام، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيـف مـا جـاء فـي الدراسات السابقة قدر الإمكان ومن هذه الدراسات ما يلي:

1.2.2 الدراسات العربية:

وأجرت (الرحيلي، 2009) دراسة بعنوان"**الإدارة بالأهداف بجامعة أم القـرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمـات بالعمـل الإداري بالجامعة**" وهدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري وشملت عينة الدراسة (325) إدارية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: إن إسـتجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية وواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.

أجرى (الحربي، 2008) دراسة بعنوان "**دورالادارة بالأهـداف فـي تطـوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهـة نظـرهم**" هـدفت الدراسة الى التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير كفايات مـديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية، تكون مجتمع الدراسة من(301) مديرا، وعينـة الدراسة (261) مديرا في منطقة تبوك التعليمية للعام الدراسي 2008/2007، بينت الدراسة إن دور أسلوب الإدارة بالأهداف لتطوير كفايات مديري المـدارس كانـت بدرجة عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى($\alpha \leq 0.05$) بـين المتوسطات حول أسلوب الإدارة بالأهداف عند مديري المـدارس تعـزى لـصالح الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما.

وقام (تيشوري، 2007) بإجراء دراسة بعنوان: " **إعـادة الهيكلـة الإداريـة ودورها في تحسين أداء الإدارات والجهـات العامـة والإدارات ووحـدات الإدارة المحلية**". هدفت الدراسة إلى توضيح الأنماط المتبعة في عملية إعادة الهيكلـة فـي القطاع العام في جمهورية مصر العربية، حيث قام الباحث باستعراض تجـارب 23 إدارة حكومية انتهجت عملية إعادة الهيكلة الإدارية وفق الأسلوب الوصفي، إذ أكـد الباحث أن الإدارات عينة الدراسة تبنت أنماط أسلوب اللامركزية في عملية إعـادة الهيكلة بهدف رفع كفاءة العمل وتحسين الأداء، وأوضح الباحث في نتائج دراسته أن هذه الإدارات خضعت إلى حد ما للخصخصة إما بشكل جزئي أو شـبه كلـي مـع احتفاظ الدولة بالحصة الأكبر في هذه الإدارات بعد الخصخصة، وأوضح الباحث في

نتائج دراسته أن الخصخصة كانت الدافع الرئيسي لانتهاج هذه الإدارات مبدأ عملية إعادة الهيكلة، وهو ما أدى إلى تحسين الكفاءة والأداء في هذه الإدارات.

وفي دراسة (العدوان، 2006) بعنوان "**تصورات مديري ومعلمـي المـدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف**" هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء، تكون مجتمع الدراسة من جميع مـديري ومعلمي المحافظة لعام 2006/2005 وعددهم (87) مدير ومديرة، و(2429) معلما ومعلمة، اختير منهم للعينة بنسبة20% بطريقة عشوائية، توصـلت الدراسـة إلـى النتائج التالية:

1- تصورات إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف لدى المبحوثين مرتفعة.
2- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين تصورات المديرين والمعلمين لإمكانيـة تطبيق نمط الإدارة بالأهداف حسب المتغيرات الديمغرافية.

وفي دراسة (الشريف، 2003) بعنوان "**دور الإدارة بالأهـداف فـي تطـوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة**"، هدفت إلى التعرف على فلـسفة الإدارة بالأهداف وخصائصها ومراحل تطبيقها ودورها فـي إدارة المدرسـة، وتوصـلت الدراسة إلى إن الإدارة بالأهداف في أي مرحلة من مراحل التعليم العام (ابتـدائي-أعدادي-ثانوي) من شأنه إن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة وتطوير علاقاتـه مع المعلمين.

أما دراسة (الحسن، 2002) بعنوان"**الإدارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 تأ1999/1/17**" وهى دراسة تحليلية وصـفية أجريت على أربع شركات صناعية سورية، هدفت إلى معرفة مدى تطبيـق الإدارة بالأهداف في تلك الشركات وهل طبقت الأسلوب وفق المنهج العلمي المخطط لها، وهل أدى التطبيق إلى زيادة الإنتاج، تكونت عينة الدراسة من 50% من المجتمـع حيث اعتمدت الدراسة فقط على المديرين العامين ومدراء الأقسام والإنتاج ومديري الورش، تكون عينة الدراسة من (100) مبحوثاً، توصلت الدراسـة إلـى النتـائج اهمها:

1. ليست لدى المديرين والعاملين في تلك الشركات المعرفة الكافيـة عـن مفهـوم الإدارة بالأهداف وكيفية تطبيقها.
2. لم يتم اعتماد الأسلوب العلمي في تطبيق الإدارة بالأهـداف حيـث افتقـد إلـى المشاركة الفعلية الحقيقية من قبل المرؤوسين.

أما دراسة (عقيلات، 2002) حول "**تطبيق نمـوذج الإدارة بالأهـداف فـي الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين فـي محافظـات الـشمال**"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين التـابعين لمـديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال وعددهم (239) مـشرفا تربويـا، وتوصـلت الدراسة إلى:

1- أن درجة تصنيف نموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الإشراف كانـت بدرجـة كبيرة.
2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيـق نمـوذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية.
3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، والجنس).

أما دراسة (الشقاوي، 2002) بعنوان "**نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية**". هدفت إلى تقديم عرض وتحليل نوعي لأوجه ومجالات الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي في المملكة العربية الـسعودية، كمـا هـدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء القطاع الحكومي، وأوضحت نتائج الدراسة أن من أهم معوقات الأداء في القطاع الحكومي الـسعودي كان تشعب أعمال الحكومة، والمعوقات الإدارية والتنظيمية، وضعف كفاءة وفاعلية النفقات العامة، وتقادم الأنظمة واللوائح الإدارية والمالية، وأرجـع الباحـث هـذه المعوقات إلى عدم تبني القطاع الحكومي لمفهوم عمليـة إعـادة الهيكلـة بالـشكل المطلوب، والذي من خلاله -كما أشار الباحث- يتم الوصول إلى الفاعلية التنظيمية المنشودة في أداء القطاع العام.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

أجـرى اهنجـار(Ahangar,2011) دراسـة بعنـوان **The Relationship Between Intellectual Capital and Financial Performance :An Empirlcal Invectigation in An Iranian Company**"العلاقة بـين رأس المـال الفكري والاداء المالي:تحقيق تطبيقي في الشركة الايرانيه.، هدفت الى فحص القيمة الفكرية المضافة اثرها على اداء الشركة، استناداً لمقـاييس الاداء الماليـه مثـل: الربحية، الانتاجية، النمو في المبيعات، ولتحقيق هذا الهدف تناولت الدراسة بالفحص والتحقيق التقارير السنوية، والميزانية العمومية، لواحـدة مـن اشـهر الـشركات الايرانيه. وأكدت النتائج التجريبية للدراسة على وجود علاقة ارتباطيـة بـين رأس المال الفكري وأداء الشركة (الربحية، الانتاجية، نمو المبيعات)، مع تفوق ملحـوظ لتأثير رأس المال الفكري على انتاجية الافراد، كما وارتأت الدراسة ان معدل نمـو المبيعات وانتاجية الموظف يمكن تحسينها من خلال زيادة استثمار الشركة في رأس مالها البشري،وفشلت الدراسة في ايجاد رابطه قوية بين رأس المال الهيكلي كأحـد مكونات رأس المال الفكري وبين أداء الشركة.

وقـام جيمـنج (Jiming,2009) بدراسـة بعنـوان **Exploring the" Link between Knowledge Management Performance and Firm Performance"** "ادارة المعرفة وعلاقتها بالاداء المؤسسي" وهدفت الدراسة الى ان مفهوم ادارة المعرفة تضم كفاءات والذي يعتبر مورداً هاماً من الموارد التنظيميـة التي تسهم بالاداء المتفوق للشركة على وجه التحديد،وشملت الدراسـة(17) شـركة تعمل في مجال البرمجيات ،واهم النتائج التي وصلت اليها الدراسة هي وجود علاقة بين اداء ادارة المعرفة واداء الشركات من حيث الاجراءات المحاسبية مثل: الـربح ونسب الكلفة،وتدابير السوف دليل على ان الاداء المتفوق لادارة المعرفة هـو فـي الواقع مؤشر للأداء من اسفل الى اعلى خط السلطة.

واجرى ماسينات (Masimat,2007) دراسة بعنوان" العلاقة بـين نظـام ادارة الجودة واداء المنظمات في الاتحـاد الـوطني للـصحة الايطاليـة" **Relationship Between Quality Management Systems and Organizational Performance in the Italian National Health Servise** هدفت الدراسة الـى

معرفة العلاقة بين نظم ادارة الجودة والاداء التنظيمي في الاتحاد الايطالي لخدمة الصخة الوطنية، وتحديد العوامل الاساسية لنظم ادارة الجودة من مقدمي الرعاية الصخية واثرها على الاداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة الى ان نتائج الاداء كان ايجابياً لمتغيرات ادارة الجودة ولكن كان هناك عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاداء المالي وادارة الجودة.

دراسة انطونيو(Antonio, 2005) بعنوان" الإدارة بالأهداف كأداة فعالة لعمل الفريق" **Management By Objectives An Effective Tool for Teamwork** ،هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الإدارة بالأهداف في تنمية روح الفريق في شركة دولية أمريكية لتصنيع وتجهيز المباني، حيث شملت الدراسة (26) فريق و(176) موظفاً في الدول المختلفة، وبعد جمع البيانات ظهر بأن هناك(21) فريقاً فقط في الدول لديها بيانات الإنتاجية ودخلت في تحليل الدراسة، وبعد مقارنة النتائج أظهرت نتيجة الدراسة إن تطبيق الإدارة بالأهداف يؤثر ايجابيا على بناء روح الفريق ويزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي.

أما دراسة برلمان(Perlman, 2000) بعنوان "تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعة، تقرير التنمية" **Objectives In By Implementing Management University Aprogress Report.** هدفت الدراسة إلى كيفية تطبيق وممارسة الإدارة بالأهداف في جامعة رزفلت في الولايات المتحدة الأمريكية، وبينت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة بالأهداف تحقق تنمية المفاهيم والاستقرار بين القيادات الإدارية العليا وبين المستويات الإدارية الدنيا من خلال تنسيق عملية الاتصال بينهم مما يحسن مستوى الأداء، وتؤدي أيضا إلى زيادة الالتزام والضبط في العمل وذلك بسبب وجود التغذية الراجعة المستمرة للانجاز الإداري.

أما دراسة روجيرس (Rodgers,1991) بعنوان "**أثر الإدارة بالأهداف على الإنتاج ألمنظمي**" **Impact of Management By Objectives on Organizational Productivity** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة بالأهداف على الأداء الانتاجى للمنظمات، تكون مجتمع الدراسة من (70) منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية، توصلت الدراسة إلى انه هناك اثر كبير لتطبيق الإدارة بالأهداف

لتحقيق الإنتاجية في المنظمات، واستخلاص من تحليل نتائج الدراسة أنه يؤيـد هـذا الأثر:(68) منظمة من أصل(70) لزيادة الإنتاجية.

3.2 الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هي أن إجراء الدراسـة حـول تطبيق الإدارة بالأهداف في تطوير أداء القطاع العام، وكانت معظم هذه الدراسـات في مجال المؤسسات التعليمية والتربوية كما جاءت في دراسة كل مـن(العـدوان، 2006) و(عقيلات، 2002) ودراسة(الشريف، 2003) ودراسة(الحربي، 2008)، وتتميز هذه الدراسة في أنها تتناول أبعاد للإدارة بالأهداف (المشاركة فـي وضـع الأهداف، ووضوح الأهداف، ودرجة إنجاز الأهداف) أما تطوير أداء القطاع العـام فكانت أبعاده (تطوير الأفراد، العمليات، التكنولوجيا، والوظائف) وهـذا مـا يميـز الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

استندت الدراسة الى المنهج الوصفي- التحليلي في تغطية متطلبـات الإطـار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلـك تـم اعتمـاد البحـث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاسـتبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام برنامج (SPSS) والطرق الإحصائية الأخرى، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع المديرين في القطاع العام الاردني وتم اختيـار وزارتي الصحة والتربية والتعليم حيث انهما الاكثر من حيث الحجم وتحققان غايات واهداف هذه الدراسة من حيث عدد المديرين حيث بلغ عدد المديرين فـي هـاتين الوزارتين (2291) مديراً منهم (970) مديراً في وزارة الصحة، و(1321) مديراً في وزارة التربية والتعليم في ضوء إحصائيات أقسام شؤون الموظفين في وزارتي الصحة والتربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية بتاريخ 2013/9/22 (ديوان الخدمة المدنية، 2013).

3.3 عينة الدراسة:

تم اخذ عينة ملاءمة مثلت (30%) من المديرين في وزارات الصحة والتربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد تم توزيع (687) اسـتبانه علـى عينـة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، حيث اسـترجع (609) استبانة، وتم استبعاد (27) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عـدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (582) استبانة لتشكل ما نسبته (25,4%) من مجتمـع

الدراسة الكلي، وما نسبته (84,7%) من عينة الدراسة الكلية، وهي نـسبة مقبولـة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (1)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	427	%73,4
	أنثى	155	%26,6
العمر	30 سنة فأقل	112	%19,2
	31-40 سنة	218	%37,5
	41-50 سنة	178	%30,6
	51 سنة فأكثر	74	%12,7
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	79	%13,6
	دبلوم متوسط	187	%32,1
	بكالوريوس	281	%48,3
	دراسات عليا	35	%6
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	74	%12,7
	نائب مدير إدارة	126	%21,7
	رئيس قسم	382	%65,6
سنوات الخبرة	5سنوات فأقل	72	%12,4
	6-10 سنوات	204	%35,1
	11-15 سنة	123	%21,1
	16 سنة فأكثر	183	%31,4

بالنظر إلى الجدول رقـم (1) نجـد أن غالبيـة المبحـوثين كـانوا ذكـور بنسبة(73,4%) في حين جاءت نسبة الاناث (26,6%). وبالنسبة لمتغير العمر فقد وجد ان الفئة العمرية (31-40 سنة) جاءت بنسبة (37,5%)، في حين بلغت نـسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (12,7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (48,3%) هـم مـن حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (32,1%) هم مـن حملـة دبلوم متوسط، وممن هم من حملة الثانوية عامة فما دون بنسبة (13,6%)، أما من هم حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم (6%).

أما فيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فإن معظم المبحوثين كانوا من فئة الخدمـة (6-10 سنوات) بنسبة (35,1%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (5 سنوات فأقل) وبلغت نسبتهم (12,4%).

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (65,6%) هم رؤساء الأقسام، وجاء في المرتبة الأخيرة مدير إدارة بنسبة (12,7%).

4.3 أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الملحق (ب)

الجزء الأول: وتضمن المعلومات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهـل العلمـي، والخبـرة، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: وتضمن هذا الجزء فقرات غطت متغير الدراسـة المـستقل(الإدارة بالأهداف) تمت الاستعانة بها في بنـاء الاسـتبانة الخاصـة بابعـاد الإدارة بالأهداف المستند الى دراسة (الحربي، 2008؛ العـدوان، 2006؛ الـشريف، 2003؛ الحسن، 2002؛ الرشودي، 2002) لوضع نموذج عام للأبعاد الخاصة بأبعاد الإدارة بالأهداف وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهـداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: وضوح الأهداف وتمثله الأسـئلة (1-5)، درجـة إنجاز الأهداف وتمثله الأسئلة (6-10)، المشاركة في وضع الأهـداف (11-15).

الجزء الثالث: احتوي هذا الجزء على فقرات غطت متغير الدراسة التابع (تطـوير أداء القطاع العام) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل مـن

(تيشوري، 2007؛ الشهري، 2006؛ شيبان، 1995)، وهذه الأبعـاد هـي : تطوير الأفراد وتمثله الأسئلة (16-20)، العمليات وتمثله الأسئلة (21-25)، التكنولوجيا (26-30)، الوظائف (31-35)، وتم تـصنيف الإجابـات وفـق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائمـاً، تنطبـق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقامـاً من (1-5)، بحيث يدل الرقم (1)على (لا تنطبق إطلاقـاً) والـرقم (2)علـى (تنطبق نادراً) والرقم (3) على (تنطبق أحياناً) والرقم (4)على (تنطبق غالباً) والرقم (5) على (تنطبق دائماً)،

5.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (7) محكمين مـن أسـاتذة الإدارة المختـصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مـدى صـدق فقـرات الاستبانة، وتم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها,

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبـار (Test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً مـن خـارج عينـة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test Retest	Cronbach's Alpha
1	وضوح الأهداف	5-1	0,88	0,87
2	درجة إنجاز الأهداف	10-6	0,87	0,82
3	المشاركة في وضع الأهداف	15-11	0,86	0,83
3-1	**الادارة بالاهداف**	**15-1**		
1	تطوير الأفراد	20-16	0,88	0,85
2	العمليات	25-21	0,89	0,86
3	التكنولوجيا	30-26	0,92	0,89
4	الوظائف	35-31	0,87	0,84
5-1	**تطوير أداء القطاع العام**	**35-16**		

7.3 المعالجة الإحصائية :

استخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيـة (SPSS,16,1) (The Statistical Package of Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عـن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1. مقـاييس الإحـصاء الوصـفي (Descriptive Statistic Measures) لوصـف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيـب الأبعاد تنازلياً .
2. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صـلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وأبعاده.
3. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4. قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)(VIF) واختبار التبـاين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5. قيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانـات تتبـع التوزيـع الطبيعي (Normal Distributions).
6. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدراسة الفروق بين المتوسـطات، وتطبيق اختبار شفيه لاستخراج المقارنات البعدية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3,5 فما فوق	مرتفع
2,5 – 3,49	متوسط
أقل من 2,49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3,5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2,5- 3,49) فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2,49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين في مؤسسات القطاع العام الاردني نحو تطبيق الإدارة بالأهداف؟

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو تبني مدخل الإدارة بالأهداف

تسلسل الفقرات	أبعاد الإدارة بالأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-5	وضوح الأهداف	3,65	0,55	2	مرتفع
6-10	درجة إنجاز الأهداف	3,67	0,53	1	مرتفع
11-15	المشاركة في وضع الأهداف	3,64	0,59	3	مرتفع
1-15	المتوسط الكلي	3,65	0,52	-	مرتفع

يظهر من الجدول(3) أن المتوسط العام لتطبيق الإدارة بالأهداف بلغ(3,65)، وهذا

يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الإدارة بالأهداف لدى العاملين في القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية ذات مستوى مرتفع، وبتحليل أبعاد الإدارة بالأهداف، يتضح أن درجة إنجاز الأهداف احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,67)، وانحراف معياري(0,53)، يليها بعد وضوح الأهداف بمتوسط حسابي بلغ (3,65)، وانحراف معياري (0,55) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد المشاركة في وضع الأهداف بمتوسط حسابي بلغ (3,64)، وانحراف معياري (0,59)، وتُفسر هذه النتيجة أن الإدارة بالأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفاعلة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيها مشتركا للجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والعمل بروح الفريق ومواءمة أهداف الفرد مع المصلحة المشتركة والعامة للمنظمة، وفيما يلي توضيح لابعاد مدخل الادارة بالاهداف على النحو التالي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد وضوح الأهداف:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير وضوح الأهداف .

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	أؤدي واجباتي من خلال معرفتي الدقيقة بالأهداف,	3,48	1,01	5	متوسط
2	اعرف حقيقة الأهداف التي تريدها الوزارة مني,	3,62	0,99	4	مرتفع
3	هناك لقاءات مستمرة مع الوزارة تسهم في وضوح الأهداف,	3,66	0,98	3	مرتفع
4	تضع الوزارة جدولاً زمنياً محدداً لتحقيق الأهداف,	3,76	0,93	1	مرتفع
5	جميع الأنشطة تصب في تحقيق الأهداف التي تريدها الوزارة,	3,71	0,97	2	مرتفع
1-5	المتوسط الكلي	3,65	0,55	-	مرتفع

يشير الجدول (4) إلى أن مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير وضوح الأهداف كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,65) والانحراف المعياري (0,55)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (4) التي تنص على "تضع الوزارة جدولاً زمنياً محدداً لتحقيق الأهداف"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,76) وانحراف معياري (0,93)، بينما احتلت الفقرة (1) التي تنص على "أؤدي واجباتي من خلال معرفتي الدقيقة بالأهداف" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,48) وانحراف معياري (1,01)، وتفسر هذه النتيجة أنه من المفيد بالنسبة للمنظمة عند القيام بطريقة الإدارة بالأهداف (MBO)،أن يعطي أفكار جديدة ومتعددة للإدارة نحو الأهداف ويساعدها على توضيح توجه المؤسسة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، بحيث تكون الأهداف محددة، وواضحة، وقابلة للقياس، وممكنة أي واقعية ويمكن تحقيقها على المستوى الزمني المتوقع والمحدد.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد درجة إنجاز الأهداف:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير درجة إنجاز الأهداف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6	يساعد تبني مدخل الإدارة بالأهداف على إنجاز الأعمال المطلوبة.	3,82	0,94	2	مرتفع
7	تعطي الوزارة الأولوية لتحقيق أهداف الوزارة عند انجاز العمل.	3,89	0,87	1	مرتفع
8	يتقبل العاملين دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم في الوزارة.	3,47	1,01	4	متوسط
9	تشجع الوزارة العاملين على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أهداف الوزارة.	3,73	0,96	3	مرتفع
10	تقوم الوزارة بتحديد كميات العمل التي يتم أنجزها لتتناسب مع المعايير الموضوعية.	3,44	1,02	5	متوسط
6-10	المتوسط الكلي	3,67	0,53	-	مرتفع

يشير الجدول (5) إلى أن مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقـرات متغير درجة إنجاز الأهداف كانت مرتفعـة، إذ بلـغ المتوسـط الحـسابي (3,67) والانحراف المعياري (0,53)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (7) التي تنص على "ان تعطي الوزارة الأولوية لتحقيق أهداف الوزارة عند انجاز العمـل"، جـاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (0,87)، بينما احتلـت الفقرة (10) التي تنص على "تقوم الوزارة بتحديد كميات العمل التي يـتم أنجزهـا لتتناسب مع المعايير الموضوعية" المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حـسابي (3,44) وانحراف معياري (1,02)، وتفسر هذه النتيجة علـى أن تطبيـق أسـلوب الإدارة بالأهداف من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء المديرين وتطوير علاقاته مع العاملين، إذ يوفر هذا الأسلوب بيئة تدفع العاملين إلى الثقة في النفس والارتباط الوثيق بالعمل ومن ثم إنجاز المهام وفق الأسلوب الذي يرونه مناسبا لإمكاناتهم ولقدراتهم.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد المشاركة في وضع الأهداف:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المشاركة في وضع الأهداف.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
11	تعمل الوزارة على إشراك العاملين فـي تطوير الخطـط والـسياسات اللازمـة لتحقيق أهدافها بما يتلائم والظروف التي تواجهها مستقبلاً.	3,70	0,94	2	مرتفع
12	تنتهج الوزارة سياسة تبادل المعلومـات بين جميع الإدارات والدوائر.	3,86	0,92	1	مرتفع
13	تشجع الوزارة العـاملين علـى إبـداء ملاحظاتهم حول أهداف الدائرة.	3,59	1,00	4	مرتفع
14	تشجع الوزارة الحـوار وتبـادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق.	3,64	0,99	3	مرتفع
15	هناك اهتمام بآراء الموظفين في الوزارة بهدف إشراكهم في تحديد اهدافها.	3,42	1,03	5	متوسط
11-15	المتوسط الكلي	3,64	0,57	-	مرتفع

يشير الجدول (6) إلى أن مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة عـن فقـرات متغير المشاركة في وضع الأهداف كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,64) والانحراف المعياري (0,57)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقـرة (12) التـي تنص على "تنتهج الوزارة سياسة تبادل المعلومات بين جميع الإدارات والـدوائر"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,86) وانحراف معياري (0,92)، بينمـا احتلت الفقرة (15) التي تنص على "هناك اهتمام بآراء الموظفين في الوزارة بهدف إشراكهم في تحديد اهدافها" المرتبة الأخيرة بمتوسـط حـسابي (3,42) وانحـراف معياري (1,03)، وتفسر هذه النتيجة على أن المشاركة في وضع الأهـداف تعمـل على توجيه كافة الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المرسـومة، وتعمـل علـى غرس روح الانتماء والولاء لدى كافة العاملين وعلى مختلف المـستويات الإداريـة للمنظمة والاستثمار في العنصر البشري بإتاحة فرص التدريب والتأهيـل وكـسب الخبرات والمعرفة، مما يشجع على إشاعة مناخ الابتكار والإبداع.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين في مؤسسات القطـاع العام الاردني نحو تطوير الاداء التنظيمي ؟

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردني.

تسلسل الفقرات	أبعاد أداء القطاع العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
16-20	تطوير الأفراد	3,59	0,57	4	مرتفع
21-25	العمليات	3,82	0,52	1	مرتفع
26-30	التكنولوجيا	3,70	0,56	2	مرتفع
31-35	الوظائف	3,66	0,59	3	مرتفع
16-35	الكلي	3,69	0,51	-	مرتفع

يظهر من الجدول(7) أن المتوسط العام لأبعـاد تطـوير أداء القطـاع العـام بلغ(3,69)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد تطوير أداء القطـاع العام لدى العاملين في القطاع العام الاردني ذات مستوى مرتفـع، وبتحليـل أبعـاد تطوير أداء القطاع العام، يتضح أن العمليات احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ (3,82)، وانحراف معياري(0,52)، يليها بعد التكنولوجيا بمتوسط حسابي بلـغ (3,70)، وانحراف معياري (0,56) ، وجاء في المرتبـة الثالثـة بعـد الوظـائف بمتوسط حسابي بلغ (3,66)، وانحراف معياري(0,59)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تطوير الأفراد بمتوسط حسابي بلغ (3,59)، وانحراف معياري (0,57)، وممـا يفسر هذه النتيجة أن القطاع العام يعمل على تطبيق الـسياسات والبـرامج الكفيلـة بتطوير أدائها من خلال تبني وتطبيق معايير بعض الجـوائز المحليـة والعالميـة، بالإضافة إلى مواصفات الجودة الشاملة.

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تطوير الأفراد:

الجدول رقم(8)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمستوى لتصّورات المبحوثين لتطوير الأفراد كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الاردني.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
16	تقدم الـوزارة الحـوافز التـشجيعية للموظفين لتطوير مهاراتهم وقـدراتهم الوظيفية,	3,59	0,95	3	مرتفع
17	تهتم الـوزارة باسـتمرار بالأفكـار الجديدة والمتطورة التي تخدم تطـوير العمل،	3,50	1,00	5	مرتفع
18	تركز الوزارة على تنمية المـوارد البشرية وتطوير أداءها باستمرار,	3,63	0,94	2	مرتفع
19	تـضع الـوزارة بـرامج تدريبيـة لمساعدة الأفراد على مواكبة التغيير في البيئة المحيطة,	3,67	0,91	1	مرتفع
20	توفر الإدارة برامج تدريبية تعمـل على تنمية قيم واتجاهـات إيجابيـة نحو العمل,	3,56	0,97	4	مرتفع
16-20	المتوسط الكلي	3,59	0,57	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(8) أن المتوسط العام لمستوى تـصورات المبحـوثين لتطوير الأفراد كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردنـي جـاءت بدرجـة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3,59) وانحراف معياري(0,57)، وقد احتلّت الفقرة

رقم(19) "تضع الوزارة برامج تدريبية لمساعدة الأفراد على مواكبة التغيير في البيئة المحيطة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3,67) وانحراف معياري(0,91)، في حين جاءت الفقرة رقم(17) "تهتم الوزارة باستمرار بالأفكار الجديدة والمتطورة التي تخدم تطوير العمل" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3,50)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد العمليات:

الجدول رقم(9)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين للعمليات كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردني .

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
21	تعمل الوزارة على الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة،	3,72	0,97	5	مرتفع
22	تركز الوزارة على إتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة,	3,87	0,93	2	مرتفع
23	يتم توزيع العمل بين الموظفين في الوزارة حسب الاختصاص وبعدالة نسبية,	3,95	0,88	1	مرتفع
24	يوجد تنسيق تام بين الوحدات الفرعية المختلفة للوزارة لإنجاز المهام المطلوبة,	3,79	0,92	3	مرتفع
25	تساعد بيئة العمل الداخلية الموظفين في الوزارة على الابتكار والابداع في أعمالهم،	3,75	0,95	4	مرتفع
21-25	المتوسط الكلي	3,82	0,52	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(9) أن المتوسط العام لمستوى تصورات المبحوثين للعمليات كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردني جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3,82) وانحراف معياري(0,52)، وقد احتلّت الفقرة رقم(23) "توزيع العمل بين الموظفين في الوزارة حسب الاختصاص وبعدالة نسبية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3,95) وانحراف معياري(0,88)، في حين جاءت الفقرة

رقم(21) " تعمل الوزارة على الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة" في المرتبة الأخيرة بين فقـرات هـذا البعـد، بمتوسـط حـسابي بلـغ(3,72)، وانحـراف معياري(0,97)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هـذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التكنولوجيا:

الجدول رقم(10)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمستوى تصّورات المبحوثين للتكنولوجيا كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردني .

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
26	تستثمر الوزارة وسـائل وأسـاليب تكنولوجية حديثـة ومتنوعـة فـي العمل,	3,76	0,93	2	مرتفع
27	تلجأ الوزارة إلى أسـتخدام شـبكة الانترنت في عملها,	3,63	0,96	4	مرتفع
28	يتوفر لدى الوزارة نظام معلومـات متكامل،	3,69	0,92	3	مرتفع
29	تستخدم الوزارة نظام الحوسبة فـي دوائرها,	3,81	0,91	1	مرتفع
30	تلجأ الـوزارة إلـى التوسـع فـي استخدام التكنولوجيا لتحسين مستوى الأداء ,	3,61	0,98	5	مرتفع
26-30	المتوسط الكلي	3,70	0,56	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(10) أن المتوسط العام لمستوى تصورات المبحـوثين للتكنولوجيا كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردني جاءت بدرجة مرتفعـة، وبمتوسط حسابي بلغ(3,70) وانحراف معياري(0,56)، وقد احتلّت الفقرة رقم(29) "تستخدم الوزارة نظام الحوسبة في دوائرها" المرتبة الأولـى بمتوسـط حـسابـي بلغ(3,81) وانحراف معياري(0,91)، في حين جاءت الفقرة رقم(30) "تلجأ الوزارة إلى التوسع في استخدام التكنولوجيا لتحسين مستوى الأداء" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3,61)، وانحراف معياري(0,98)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الوظائف:

الجدول رقم(11)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمستوى تصّورات المبحوثين للوظائف كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردني .

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
31	يتوفر في الوزارة وصف محدد للوظائف وبيان واجباتها ومستوياتها بشكل واضح ودقيق ,	3,70	0,96	2	مرتفع
32	تستند عملية اختيار وتعيين الموظفين تستند إلى متطلبات الوظيفة ومعايير الوصف الوظيفي,	3,72	0,94	1	مرتفع
33	تلجأ الوزارة إلى الوصف الوظيفي وتطويره بشكل دائم ومستمر ,	3,64	0,99	3	مرتفع
34	تلجأ الوزارة إلى ربط ألقاب الوظائف بمهام الوظيفة وواجباتها ,	3,59	1,00	5	مرتفع
35	يتم التعيين في الوظائف الإدارية بناءً على خطة الموارد البشرية في الوزارة,	3,67	0,98	4	مرتفع
31-35	المتوسط الكلي	3,66	0,59	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لمستوى تصورات المبحوثين للوظائف كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردني جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,66) وانحراف معياري (0,59)، وقد احتلّت الفقرة رقم (32) "تستند عملية اختيار وتعيين الموظفين تستند إلى متطلبات الوظيفة ومعايير الوصف الوظيفي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,72) وانحراف معياري(0,94)، في حين جاءت الفقرة رقم (34) "تلجأ الوزارة إلى ربط ألقاب الوظائف بمهام الوظيفة وواجباتها" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3,59)، وانحراف معياري(1,00)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

2.4 اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم إجراء بعض الاختبـارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحـو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multicollinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين " Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح بـه " Tolerance " لكـل متغيـر مـن المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم(13) إلى أنـه إذا كـان معامـل تـضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل مـن(0,05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار، وقد تم الاعتماد على هـذه القاعـدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة، وكما يشير الجـدول رقم (13) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح(5,102-2,789) كما نلاحظ أن قيمة التباين المـسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0,05) وتتراوح بين (0,287 – 0,395) ولـذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بـين المتغيـرات المستقلة .

جدول رقم (12)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
المشاركة في وضع الأهداف	0,395	3,119	0,211
وضوح الأهداف	0,287	5,102	0,129
درجة إنجاز الأهداف	0,381	2,789	0,347

ومن أجل التحقيق من افتـراض التوزيـع الطبيعـي(Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيـرات،

وكما يشير الجدول رقم (12) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيـرات الدراسـة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلـق بـالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	R^2 المعدلة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
تطوير أداء القطاع العام	0,569	*233,082	0,000
تطوير الأفراد	0,521	*150,603	0,000
العمليات	0,351	*60,568	0,000
التكنولوجيا	0,431	*104,735	0,000
الوظائف	0,473	*131,019	0,000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)**

تطوير أداء القطاع العام بأبعاده (تطوير الأفراد، العمليات، التكنولوجيا، والوظائف) يوضح الجدول رقم (13) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مـستوى دلالـة($\alpha \leq 0,05$) ودرجـات حرية(3، 578)، حيث إن أبعاد الإدارة بالأهداف تفسر(56,9%) من التبـاين فـي المتغير التابع الكلي(تطوير أداء القطاع العام)، كما تُفسر أيضاً(52,1%) من التباين في بعد (تطوير الأفراد)، وتُفسر أيضاً(35,1%) من التباين في بعـد(العمليـات)، وفسرت أبعاد الإدارة بالأهداف (43,1%) من التباين في بعد(التكنولوجيا)، وأخيراً فسرت أبعاد الإدارة بالأهداف(47,3%) من التباين في بعد(الوظائف)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الإدارة بالأهداف في تفسير الأبعاد التابعة لتطوير أداء القطاع العام، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالـة إحـصائية لـلإدارة بالأهـداف بإبعاده(المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف)، في تطوير أداء القطاع العام الأردني،عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) .

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الإدارة بالأهداف في تطوير أداء القطاع العام الأردني

الإدارة بالأهداف	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
المشاركة في وضع الأهداف	0,234	0,050	0,271	*5,861	0,000
وضوح الأهداف	0,356	0,045	0,380	*8,893	0,000
درجة إنجاز الأهداف	0,169	0,047	0,206	*4,527	0,000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0,05)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(14)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية لمتغير الادارة بالاهداف (المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) لها تأثير في الإدارة بالأهداف في تطوير أداء القطاع العام الأردني، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(5,861، 8,893، 4,527) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0,05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة بالأهداف (المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) في تطوير أداء القطاع العام الأردني، واستبدالها بالفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائيه لتطبيق الادارة بالاهداف بابعادها،،(المشاركة في وضع الاهداف،وضوح الاهداف،ودرجة انجاز الاهداف) في تطوير القطاع العام الاردني.

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتطوير أداء القطاع العام الاردني من خلال أبعاد الإدارة بالأهداف كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
وضوح الأهداف	0,451	*9,197	0,000
المشاركة في وضع الأهداف	0,548	*4,984	0,000
درجة إنجاز الأهداف	0,569	*3,930	0,000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0,05)**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الـذي يمثل أثر الإدارة بالأهداف (المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) في تطوير أداء القطاع العام الاردني، كما يتضح من الجدول رقـم (16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير وضوح الأهداف يفسر ما مقداره (45,1%) من التباين في المتغير التـابع، ودخـل متغير المشاركة في وضع الأهداف حيث يفـسر مـع متغيـر وضـوح الأهـداف (54,8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير درجة إنجاز الأهـداف حيث فسر مع المتغيرين السابقين (56,9%) من التباين في تطوير أداء القطاع العام الاردني كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثـر ذو دلالـة إحـصائية لـلإدارة بالأهـداف بإبعاده(المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف)، في تطوير الأفراد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) .

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الإدارة بالأهداف في تطوير الأفراد كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية.

الإدارة بالأهداف	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
المشاركة في وضع الأهداف	0,210	0,042	0,205	*4,132	0,000
وضوح الأهداف	0,339	0,049	0,368	*8,325	0,000
درجة إنجاز الأهداف	0,180	0,045	0,186	*3,986	0,000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0,05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(16)، ومن متابعـة قـيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المشاركة في وضـع الأهـداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) لها تأثير في تطوير الأفراد، حيث بلغـت قيم (t) المحسوبة والبالغة(4,132، 8,325، 3,986) على التوالي، وهي قيم معنوية

عند مستوى دلالة($\alpha \le 0,05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الـصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيـرات الإدارة بالأهـداف بإبعاده (المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف)، في تطوير الأفراد كبعد من أبعاد تطوير أداء القطـاع العـام الاردنـي، واسـتبدالها بالفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالـة احـصائيه لتطبيـق الادارة بالاهداف بابعادها، (المشاركة في وضع الاهداف، وضوح الاهداف، ودرجة انجاز الاهداف) في تطوير القطاع العام الأردني.

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتطوير الأفراد من خلال أبعاد الإدارة بالأهداف كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة فـي معادلـة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
وضوح الأهداف	0,432	*9,159	0,000
المشاركة في وضع الأهداف	0,516	*4,106	0,000
درجة إنجاز الأهداف	0,521	*3,219	0,001

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \le 0,05$)**

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإدارة بالأهداف (المشاركة في وضع الأهداف، وضـوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) في تطوير الأفراد كبعد مـن أبعـاد تطـوير أداء القطاع العام الاردني، كما يتضح من الجدول رقم(17) والذي يبين ترتيـب دخـول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير وضوح الأهـداف يفـسر مـا مقداره (43,2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المشاركة في وضـع الأهداف حيث يفسر مع متغير وضوح الأهداف (51,6%) من التباين في المتغيـر التابع، ودخل أخيراً متغير درجة إنجاز الأهداف حيث فسر مع المتغيرين الـسابقين (52,1%) من التباين في تطوير الأفراد كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثـر ذو دلالـة إحـصائية لـلإدارة بالأهـداف بإبعاده(المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف)،عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الإدارة بالأهداف في العمليات كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردني.

الإدارة بالأهداف	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
المشاركة في وضع الأهداف	0,279	0,059	0,259	*4,691	0,000
وضوح الأهداف	0,323	0,060	0,311	*5,293	0,000
درجة إنجاز الأهداف	0,156	0,063	0,156	*2,471	0,014

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0,05$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم(18)، ومـن متابعـة قـيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المشاركة في وضـع الأهـداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) هي أكثر الإدارة بالأهـداف تـأثيراً فـي العمليات كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردنـي، حيـث بلغـت قـيم(t) المحسوبة والبالغة(4,691، 5,293، 2,471) على التوالي، وهي قيم معنوية عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات أبعاد الإدارة بالأهـداف (المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجـة إنجـاز الأهـداف) فـي العمليات.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإدارة بالأهداف (المشاركة في وضع الأهداف، وضـوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) في العمليات كبعد من أبعاد تطـوير أداء القطـاع العام الأردني، كما يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير وضوح الأهـداف يفـسر مـا مقـداره

(29,3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المشاركة في وضع الأهداف حيث يفسر مع متغير وضوح الأهداف (33,4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير درجة إنجاز الأهداف حيث فسر مع المتغيرين السابقين (35,1%) من التباين في العمليات كمتغير تابع.

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعمليات من خلال أبعاد الإدارة بالأهداف كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
وضوح الأهداف	0,293	*6,453	0,000
المشاركة في وضع الأهداف	0,334	*3,478	0,004
درجة إنجاز الأهداف	0,351	*2,687	0,012

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0,05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف بإبعاده(المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف)، في التكنولوجيا، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الإدارة بالأهداف في التكنولوجيا كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردني.

الإدارة بالأهداف	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
المشاركة في وضع الأهداف	0,256	0,061	0,236	*4,274	0,000
وضوح الأهداف	0,396	0,060	0,341	*6,550	0,000
درجة إنجاز الأهداف	0,214	0,056	0,209	*3,852	0,000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0,01$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(20)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) لها تأثير في التكنولوجيا كبعد من أبعاد

تطوير أداء القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(4,274، 6,550، 3,852) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0,05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة بالأهداف (المشاركة في وضـع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) في التكنولوجيا كبعد من أبعـاد تطوير أداء القطاع العام الأردني.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتكنولوجيا من خلال أبعاد الإدارة بالأهداف كمتغيرات مستقلة .

ترتيب دخول العناصر المـستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
وضوح الأهداف	0,346	*7,229	0,000
المشاركة في وضع الأهداف	0,424	*4,019	0,000
درجة إنجاز الأهداف	0,431	*3,007	0,003

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0,05)**

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإدارة بالأهداف (المشاركة في وضع الأهداف، وضـوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) في التكنولوجيا كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردني، كما يتضح من الجدول رقـم(21) والـذي يبـين ترتيـب دخـول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير وضوح الأهـداف يفـسر مـا مقداره (34,6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المشاركة في وضـع الأهداف حيث يفسر مع متغير وضوح الأهداف (42,4%) من التباين في المتغيـر التابع، ودخل أخيراً متغير درجة إنجاز الأهداف حيث فسر مع المتغيرين الـسابقين (43,1%) من التباين في التكنولوجيا كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف بإبعاده (المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف)، في الوظائف،عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الإدارة بالأهداف في الوظائف كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردني.

الإدارة بالأهداف	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
المشاركة في وضع الأهداف	0,242	0,061	0,232	*3,979	0,000
وضوح الأهداف	0,312	0,057	0,287	*5,604	0,000
درجة إنجاز الأهداف	0,218	0,059	0,247	*3,695	0,000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0,05$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(22)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) لها تأثير في الوظائف، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(3,979، 5,604، 3,695) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة بالأهداف بإبعاده(المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف)، في الوظائف كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردني.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" **للتنبؤ بالوظائف من خلال أبعاد الإدارة بالأهداف كمتغيرات مستقلة .**

ترتيب دخول أبعاد العوامل المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
وضوح الأهداف	0,392	*4,573	0,000
المشاركة في وضع الأهداف	0,459	*3,965	0,000
درجة إنجاز الأهداف	0,473	*3,746	0,001

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0,05$)**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الـذي يمثل أثر الإدارة بالأهداف (المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجـة إنجاز الأهداف) في الوظائف كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الاردني، كما يتضح من الجدول رقم(24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير وضوح الأهداف يفسر ما مقداره (39,2%) من التبـاين فـي المتغير التابع، ودخل متغير المشاركة في وضع الأهداف حيث يفسر مـع متغيـر وضوح الأهداف (45,9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير درجة إنجاز الأهداف حيث فسر مع المتغيرين السابقين (47,3%) من التباين في الوظائف كمتغير تابع.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للإدارة بالأهداف، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى مدراء القطاع العـام الأردني،عند مستوى دلالة (α≤0,05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحـادي(One Way Anova) لمعرفة الفروق في الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي) وتطبيق اختبـار شـيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق.

الجدول (24)

تحليل التباين(One Way Anova) لتصورات العاملين في القطاع العام الاردني نحو الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	7,215 154,739	2,405 0,268	*8,98	0,000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	16,995 144,959	5,665 0,250	*16,91	0,000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	14,154 147,800	4,718 0,256	*18,45	0,000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 379)	1,546 160,408	0,773 0,278	**1,618	0,156

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0,05)

** غير دالة إحصائياً على مستوى (α≤0,05)

أولاً: الفروق في تصورات العاملين في القطاع العام الاردني نحو الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (24) أنه توجد فروق ذات دلالـه إحـصائية لمتغير (العمر) في تصورات العاملين نحو الإدارة بالأهداف حيث وجدت أن قيمـة (F=8,98) ومستوى الدلالة (α=0,000) وهذه النتيجة معنوية عند مـستوى دلالـة (α≤0,05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغيـر، وقبـول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية لتـصورات العاملين في القطاع العام الاردني نحو الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول (28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3,44)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3,80) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسـطات إجابـات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3,78)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سـنة فأقل) فقد بلغ (3,64) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

الجدول (25)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير العمر.

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3,44	-	-	*0,34	*0,36
31-40 سنة	3,64	-	-	-	-
41-50 سنة	3,78	-	-	-	-
51 سـنة فأكثر	3,80	-	-	-	-

- **ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0,05)**

ثانياً: الفروق في تصورات العاملين في القطاع العام الاردني نحو الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول رقم (25) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات العاملين نحو الإدارة بالأهداف حيث وجدت أن قيمة ($F=16,91$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0,000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0,05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3,87)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(3,44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3,87)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) فقد بلغ (3,58) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (3,77)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3,44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة).

الجدول (26)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو الإدارة بالأهداف حسب متغير سنوات الخبرة.

فئـات سـنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3,44	-	-	*0,33	*0,43
6-10 سنوات	3,58	-	-	-	*0,29
11-15 سنة	3,77	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3,87	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

ثالثاً: الفروق في تصورات العاملين في القطاع العام الاردني نحو الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (26) أنه توجد فروق ذات دلالـه إحـصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات العاملين نحو الإدارة بالأهداف حيث وجـدت أن قيمة (F=18,45) ومستوى الدلالة (α =0,000) وهذه النتيجـة معنويـة عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيمـا يتعلـق بهـذا المتغير، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحـصائية لتصورات العاملين في القطاع العام الاردني نحو الإدارة بالأهداف تعـزى لمتغيـر المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول (30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلـغ متوسـط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3,81)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامـة فمـا دون) فقد بلغ (3,39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3,69)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فمـا دون)

فقد بلغ (3,39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس، وأن هنالـك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3,39)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقـد بلـغ (3,60) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط.

الجدول (27)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو الإدارة بالأهداف حسب متغير المؤهل العلمي.

فئـــات المؤهـــل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامـة فمـا دون	3,39	-	*0,21	*0,30	*0,42
دبلوم متوسط	3,60	-	-	-	-
بكالوريوس	3,69	-	-	-	-
دراسات عليا	3,81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين في القطاع العام الاردني للإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (27) للفروقات في الإدارة بالأهـداف تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الإدارة بالأهداف حيث وجدت أن ($F=1,618$) ومستوى الدلالـة ($\alpha =0,156$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يقتضي قبول الفرضـية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين في القطـاع العـام الاردنـي لـلإدارة بالأهداف تبعاً "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(27) إلى أنه يوجد فروقـات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في القطاع العام الاردني للإدارة بالأهـداف تبعاً (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(t)المحسوبة عن قيمتهـا الجدوليـة،

وبلغت قيمة (t=2,30) ومستوى الدلالة(0,022= α) وهذه النتيجـة معنويـة عنـد مستوى دلالة(0,05= α)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص علـى أنـه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين في القطـاع العـام فـي المملكة الأردنية الهاشمية للإدارة بالأهداف تبعاً النوع الاجتماعي ويبـين الجـدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لـصالح الـذكور بـدليل ارتفـاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3,72)، ومتوسـط إجابـة فئـة الإناث(3,58).

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصّورات المبحوثين في القطاع العام الاردني للإدارة بالأهداف تبعاً النوع الاجتماعي.

المتغير	النوع الاجتماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر أنثى	3,72 3,58	0,69 0,93	*2,30	0,022

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0,05)

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة (α≤0,05) لتطوير أداء القطاع العـام الاردنـي، تعـزى للمتغيـرات الشخـصية والوظيفية لدى مدراء القطاع العام الاردني.

الجدول (29)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لتطوير أداء القطاع العام تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

المتغيـــر الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	5,57 77,44	1,86 0,133	*25,67	0,000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	2,73 80,29	0,91 0,140	*12,11	0,000
المؤهـــل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	3,02 79,99	1,00 0,137	*13,46	0,000
المـــسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 579)	0,984 82,03	0,492 0,142	*0,596	0,453

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0,05)**

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لتطوير أداء القطاع العام الاردني تبعاً لمتغير العمر.

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (29) لتطوير أداء القطاع العام أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في تطوير أداء القطاع العام حيث وجدت أن (F=25,67) ومستوى الدلالة (α=0,000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0,05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (32) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3,58)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3,81) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3,72)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3,58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3,73)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3,58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (46-55 سنة).

الجدول (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتطوير أداء القطاع العام الاردني تبعاً لمتغير العمر.

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	46-55 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3,58	-	*014	*0,15	*0,23
31-40 سنة	3,72	-	-	-	-
41-50 سنة	3,73	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3,81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0,05)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لتطوير أداء القطاع العام الاردني تبعاً لمتغير الخبرة.

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) لتطوير أداء القطاع العام الاردني أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في تطوير أداء القطاع العام حيث وجدت أن (F=12,11) ومستوى الدلالة (α =0,000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α ≤ 0,05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر) (3,81)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3,64) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر).

الجدول (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتطوير أداء القطاع العام الاردني حسب متغير الخبرة.

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3,64	-	-	-	*0,17
6-10 سنوات	3,70	-	-	-	-
11-15 سنة	3,71	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3,81	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0,05)**

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لتطوير أداء القطاع العام الاردني تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي .

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (31) للفروقات في تطوير أداء القطاع العام تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في تطوير أداء القطاع العام حيث وجدت أن (F=13,46) ومستوى الدلالة (α =0,000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0,05)، مما

يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول (34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي المؤهـل التعليمـي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلـغ متوسـط الفئة الرابعة(دراسات عليا) (3,83)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3,53) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3,53)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) فقـد بلـغ (3,73) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دبلوم متوسط، وأن هنالك مصادر فـروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامـة فمـا دون) ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامـة فمـا دون) (3,53)، أما متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) فقـد بلـغ (3,73) ولـصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس.

الجدول (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتطوير أداء القطاع العام الاردني حسب متغير المؤهل التعليمي.

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامـة فمـا دون	3,53	-	*0,17	0,20	*0,30
دبلوم متوسط	3,70	-	-	-	
بكالوريوس	3,73	-	-	-	
دراسات عليا	3,83	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0,05$)**

رابعاً: الفروق في تصورات المبحوثين لتطوير أداء القطاع العام الاردني تبعـاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (32) للفروقات في تطوير أداء القطاع العام تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغيـر

الخبرة في تطوير أداء القطاع العـام حيـث وجـدت أن (F=0,596) ومـستوى الدلالة(α =0,453) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0,05)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروق في تصورات المبحوثين لتطوير أداء القطاع العام الاردنـي تبعـاً "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(31) إلى أنه يوجد فروقـات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لتطوير أداء القطاع العـام تبعـاً (النـوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمـة (t=3,39) ومستوى الدلالة(α =0,001) وهذه النتيجة معنوية عند مـستوى دلالـة (α≤0,05) مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فـروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لتطوير أداء القطـاع العـام تبعـاً النـوع الاجتماعي، ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لـصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابـة الـذكور (3,78)، ومتوسط إجابة فئة الإناث(3,60).

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصّورات المبحوثين لتطوير أداء القطاع العام تبعاً النوع الاجتماعي.

المتغير	النوع الاجتماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النـــــوع الاجتماعي	ذكر	3,78	0,61	3,39	0,001
	أنثى	3,60	0,72		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0,05)

3.4 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لتطبيـق الإدارة بالأهـداف لـدى العاملين في وزارات الصحة والتربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشـمية ذات مستوى مرتفع. وأن درجة إنجاز الأهداف احتلت المرتبة الأولى، يليهـا بعد وضوح الأهداف، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد المـشاركة فـي وضـع الأهداف. وتُفسر هذه النتيجة أن الإدارة بالأهداف نظام إداري شامل يتكامـل مع كل الأنشطة الإدارية الرئيسية بطريقة انتظامية وذلـك لغـرض تحقيـق الأهداف بصورة كفؤ وفعالة.

كما تفسر هذه النتيجة أيضاً أن الموظفين يرغبون في الحصول على قدر مـن السلطات والمهام، ودعم وتأييد الإدارة، بحيـث يـشعرون معهـا أن الإدارة تثـق بقدراتهم، ورغباتهم في الحصول على قدر من التـشجيع والثنـاء والتقـدير علـى مجهوداتهم في العمل. ووضوح رؤية المنظمة لدى العاملين فيها بغض النظر عـن موقعهم الوظيفي، مما أسهم بشكل مباشر على تطوير الأداء، وكـان جـل اهتمـام المنظمات العمانية تحقيق أعلى درجات توظيف لمواردها المتاحة لاسيما أنها تمـر بمرحلة تتسم بالتطور والتغير المضطرد، كما يعد مؤشراً إيجابياً لان تـوافر هـذه الأنماط صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحـدث فيهـا نـوع مـن التوافـق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والانتماء التنظيمي، وزيادة درجات التعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار. وذلك لأن المديرين يعملون على تحقيق رسـالة المنظمـة، وأخذ مصلحة المنظمة بعين الاعتبار. والتقت مع مـا جـاءت بـه دراسـة كـل مــن(العــدوان، 2006) و(عقــيلات، 2002) ودراســة(الــشريف، 2003) ودراسة(الحربي، 2008)،

2. دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد تطوير أداء القطاع العام لدى العاملين في القطاع العام الاردني ذات مستوى مرتفع. وأن العمليات احتلـت المرتبة الأولى، يليها بعد التكنولوجيا، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الوظـائف، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تطوير الأفراد. ومما يفـسر هـذه النتيجـة أن

القطاع العام يعمل على تطبيق السياسات والبرامج الكفيلة بتطوير أدائها مـن خلال تبني وتطبيق معايير بعض الجوائز المحلية والعالمية، بالإضـافة إلـى مواصفات الجودة الشاملة. وعملت على اكتساب سمعة طيبة بـين الـوزارات الأخرى في تحقيق رضا وقبول متلقي الخدمة، بالإضافة إلـى تـوافر قاعـدة معرفية تساعد العاملين على أداء مهام أعمالهم بما ينعكس في النهايـة علـى تطوير أدائها.

3. دلت النتائج إن أبعاد الإدارة بالأهداف تفسر(56.9%) من التباين فـي المتغيـر التابع الكلي(تطوير أداء القطاع العام)، كما تُفسر أيضاً(52.1%) من التبـاين في بعد(تطوير الأفراد)، وتُفسر أيضاً(35.1%) من التباين في بعد(العمليات)، وفسرت أبعاد الإدارة بالأهداف (43.1%) من التباين في بعـد(التكنولوجيـا)، وأخيراً فسرت أبعاد الإدارة بالأهداف(47.3%) من التباين في بعد(الوظـائف) وقد يعزى ذلك نظراً لأهمية التركيز على مدخل الإدارة بالأهداف والتي تُعـد أحدى الآليات الهامة لتطوير أداء القطاع العام، وذلك لأهمية وضـوح توجـه المنظمة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغـب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للطلبة، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلـة. وتُفَـسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واسـتمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالهـا بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقـة (المـشاركة فـي وضـع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) لهـا تـأثير فـي الإدارة بالأهداف في تطوير أداء القطاع العام الاردني، وإن متغير وضوح الأهـداف يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغيـر التـابع، ودخـل متغيـر المشاركة في وضع الأهداف حيث يفسر مع متغير وضوح الأهداف (54.8%)

من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير درجة إنجاز الأهداف حيث فسر مع المتغيرين السابقين (56.9%) من التباين في تطوير أداء القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن التركيز على تطبيق الإدارة بالأهداف تُعد من أهم الركائز التي تساعد على توظيف منهجية لتطوير أداء القطاع العام، والتي تتمثل بالتوزيع المناسب للأدوار والصلاحيات لإكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة مخرجات العمل، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تُفسر هذه النتيجة على أن الوزارات الأردنية تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهدافها بالأسلوب الناجح.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) لها تأثير في تطوير الأفراد، وإن متغير وضوح الأهداف يفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المشاركة في وضع الأهداف حيث يفسر مع متغير وضوح الأهداف(51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير درجة إنجاز الأهداف حيث فسر مع المتغيرين السابقين(52.1%) من التباين في تطوير الأفراد كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن تطبيق الإدارة بالأهداف تعمل على تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الأفراد من اكتساب المهارات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة بغية إحداث التغيير والتطوير وتحسين أداء الأفراد في العمل، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) هي أكثر الإدارة بالأهداف تأثيراً في العمليات كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردني، وإن متغير وضوح الأهداف يفسر ما مقداره (29.3%) من التباين في المتغير

التابع، ودخل متغير المشاركة في وضع الأهداف حيث يفسر مع متغير وضوح الأهداف (33.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير درجة إنجاز الأهداف حيث فسر مع المتغيرين السابقين (35.1%) من التباين في العمليات كمتغير تابع. نظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه ويتوجب على الإدارات العليا أن تفسح المجال والحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة والقرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) لها تأثير في التكنولوجيا كبعد من أبعاد تطوير أداء القطاع العام الأردني، وإن متغير وضوح الأهداف يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المشاركة في وضع الأهداف حيث يفسر مع متغير وضوح الأهداف (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير درجة إنجاز الأهداف حيث فسر مع المتغيرين السابقين (43.1%) من التباين في التكنولوجيا كمتغير تابع.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المشاركة في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، درجة إنجاز الأهداف) لها تأثير في الوظائف، وإن متغير وضوح الأهداف يفسر ما مقداره (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المشاركة في وضع الأهداف حيث يفسر مع متغير وضوح الأهداف (45.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير درجة إنجاز الأهداف حيث فسر مع المتغيرين السابقين (47.3%) من التباين في الوظائف كمتغير تابع.

9. بينت النتائج وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو تحقيق الإدارة بالأهداف تعزى للنوع الاجتماعي وقد كانت الفروق لصالح الذكور على حساب الإناث. وقد يكون سبب الاختلاف في الرأي بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، أنهم بحكم طبيعة عملهم، وتسند للغالبية منهم وظائف إشرافية في كافة المستويات

الإدارية مما يعني أن ممارسة أعمالهم تزودهم بالمعرفة بتطـوير أداء القطـاع العام بصورة أكبر من الإناث اللواتي قد يشغل القليل منهن وظـائف إشـرافية وقيادية. وبينت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي تـصورات المبحوثين نحو تحقيق الإدارة بالأهداف تعود لمتغير الخبرة الوظيفية فالموظفين ذوي الخبرة الطويلة في العمل لديهم المعرفة والدراية في تطوير أداء القطـاع العام بسبب الممارسة الطويلة والاتصال والتواصل بالمستويات الإدارية فـي مختلف الأقسام والإدارات في الوزارات مما يكسبهم خبرات عن تلك السياسات تجعل تصوراتهم مختلفة عن الموظفين قليلي الخبرة الوظيفة. وبينـت النتـائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تحقيـق الإدارة بالأهداف تعود لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة درجة الدراسات العليـا، فالمبحوثين من حملة الدرجات العلمية العليا لديهم تأهيل علمي يمكنهم من بنـاء تصورات ايجابية نحو تطوير أداء القطاع العام .

10. دلت النتائج على فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير أداء القطاع العام، تعزى لمتغيرات (المؤهل التعليمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي) لدى العاملين في القطاع العام، ومعنى هذه النتيجـة أن المـوظفين ذوي الخبرة الوظيفة الأكثر لديهم المعرفة بتطوير أداء القطـاع العـام بحكـم الخبرة الطويلة في العمل. وأن المبحوثين من حملة الشهادات العلميـة العليـا ولديهم نفس الرأي حول تطوير أداء القطاع العام في الوزارات التي يعملـون بها. أما بالنسبة للنوع الاجتماعي فقد يكون سبب ذلك الاخـتلاف فـي الـرأي ولصالح الذكور الذين يفوق عددهم على عدد الإناث واللواتي يشغلن في العـادة وظائف إدارية غالباً في الصف الثاني أو يسند إليهن وظائف إداريـة إشـرافية ولكن بمساعدة وإشراف بعض الذكور المحترفين في أداء مهام العمل في تطوير أداء القطاع العام مما يعني أنه قد يكون هناك قصور لديهن في مجال تطـوير أداء القطاع العام.

4.4 التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها توصي الدراسة:

1. دلت النتائج على وجود أثر لأبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف في تطوير أداء القطاع العام، لذا يجب على الوزرارات الأردنية ضرورة تهيئة العاملين لقبول تلك التغييرات الإستراتيجية، ويمكن أن يتم ذلك بتنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية من خلال الآليات الآتية:
   أ. تنمية معلومات المديرين والعاملين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط إدخالها.
   ب. التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات، وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات، والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.
2. البدء في إحلال ثقافة تنظيمية داخل الوزرارات الأردنية ترتكز على إستراتيجية شاملة لتطبيق الإدارة بالأهداف، وتعمل على تحفيز العاملين، والاهتمام بمصالحهم، وإشعارهم بأن الجامعات ملكاً لهم، مما ينعكس إيجاباً على تصرفاتهم ويستثير سلوكياتهم الإيجابية.
3. الاهتمام بإشاعة أجواء المنافسة الفردية والجماعية بين الأفراد والأقسام والإدارات، ووضع معايير واضحة لذلك ومدعمة بحوافز مجزية.
4. ضرورة توفير مناخ تنظيمي، وصحة تنظيمية ملاءمة قبل تطبيق الإدارة بالأهداف ، تشجع على تطبيق الإدارة بالأهداف، وفي هذا الصدد تقترح الدراسة:
   أ. توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف الجامعة.
   ب. تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين(السلطة والمسؤولية) وصولاً إلى الإنجاز المستهدف.
   جـ. تشجيع التوجه نحو التغيير، وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية.

5. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعـاد؛ إذ أبقـت المجـال مفتوحـاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويلية، والجودة الشاملة).

المراجع

أ. المراجع العربية:

تيشوري، عبد الرحمن(2007) **إعادة الهيكلة الإدارية ودورهـا فـي تحـسين أداء الإدارات والجهات العامة والشركات ووحـدات الإدارة المحليـة**،.بحـث منشور على الموقع www.hrdiscussion.com/hr6616.html.

جعفر، منى سلمان، (2003)، **النظام المحاسبي الملائـم لتطبيـق نظـام الإدارة بالأهداف مع دراسة تطبيقية على الشركة الطبية العربية (تاميكو)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين.

الحربي، موسى بن سليمان، (2008)، **دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظـرهم** (رسـالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الأردن.

الحسن، حسام محسن، (2002)، **الإدارة بالأهـداف دراسـة ميدانيـة للـشركات المشمولة بالقرار الـوزاري رقـم 781 تـأريخ 1999/1/17**، (رسـالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.

الحواجرة، كامل، (2010)، دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، **مجلة جامعـة الـشارقة للعلـوم الإنـسانية والاجتماعية**، مجلد 7، العدد الثاني، ص 279-ص 309

الحياصات، خالد محمد، (2007)، معايير كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة المـوارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية مـن وجهة نظر المديرين، دراسة تحليلية نشرت في **مجلـة دراسـات العلـوم الإدارية**، المجلد34، العدد2، ص385-405، الأردن.

الخشالي. شاكر جار ا (2009) "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، **المجلة العربية لـلإدارة**، مجلـد (29)، عدد (1)، ص ص 84-109.

الرشودي، بدرية بنت سليمان بن إبـراهيم، (2002)، **الإدارة بالأهـداف: مـدخل لتطوير العملية الإدارية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

ريتشارد ت. باسكال، انتونى ج. اثوس (1989) **فن الإدارة اليابانية،** ترجمة حسن محمد ياسين، دار الحمراء للطباعة والنشر، دمشق.

الشريف، عابدين محمد، (2003)، دورالادارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة، **المجلة التربوية،** المجلد السابع عشر، العـدد66، ص185-221، جامعة الكويت.

عقيلات، هند ناصر أحمد، (2002)، **درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهـداف فـي الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربـويين فـي محافظـات الشمال،** رسالة جامعية (ماجستير)- جامعة اليرموك.

المريات، عبدا ، (2005)، **الإدارة بالأهداف: إمكانية التطبيق فـي مجـال إدارة الخدمات الصحية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

المغربي، كامل محمد، (2007)، **الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين،** ط1، عمان، دار الفكر.

نصيرات، فريد والخطيـب، صـالح (2005). "التخطـيط الاسـتراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، **مجلة دراسات**: العلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد (2)، 415-4

الشقاوي.عبدالمحسن محمد(2002) **نحو اداء افضل فـي القطـاع الحكـومي فـي المملكة العربية السعودية.**المجلد(22)، العدد(2).جامعة الملك سعود.

عبوي،زيد منير،(2006)، **الادارة بالاهداف،** دار كنوزالمعرفة للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد غالب، (2002)، **الادارة الاستراتيجة،** دار اليازوي.

لغضر، مرغاد، وحدة، رايـس،(2006)، **الادارة بالاهـداف والادارة بـالقيم فـي منظمات الاعمال،** الجزائر، جامعة بسكرة.

العلاق، بشير، (2008)، **الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، عمـان، دار اليـاوزي للنشر والتوزيع.

العزاوي،نجم عبدالله،وجواد،عباس حسين،(2010)، **الوظـائف الاسـتراتيجية فـي ادارةالموارد البشرية**، عمان، الاردن، دار الياوزي.

حريز،سامي محمد هاشـم،(2008)،**الادارة بالافكـار**،عمـان، دار الرايـة للنـشر والتوزيع.

توفيق،عبدالرحمن،(2008) **الادارة بالاهداف السهل الممتنـع لتحقيـق الاهـداف**، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، بميك.

القريوتي، محمد قاسم،(2006) **مبادي الادارة النظريـات والعمليـات والوظـائف**، الطبعة الثالثة،عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة،(2008)، **مبـادئ ادارة الاعمـال**، عمان، الاردن، أثراء للنشر والتوزيع.

ريشا، هاشم حمدي،(2009) **تنمية نظم الموارد البشرية**،عمان، الاردن، دار الرايـة للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى،(2010)، **العمليات الاداريـة**،عمـان، الاردن، دار الـصفا للنشر والتوزيع.

ثابت،عادل خليل'(2008)، **الادارة المعاصرة**، ط1،عمان، الاردن، دار اسامة للنشر والتوزيع.

العقيلي،عمر وصفي،(1996)، **ادارة القوى البشرية**، عمان، الاردن، دار زهـران للنشر والتوزيع.

الحربي، موسى بن سلمان،(2008)، **الادارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المـستقبل**، عمان، الاردن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

العدوان، فريال حسن نافع،(2006)، **تصورات مديري ومعلمي المدارس العامة في الاردن لأمكانية تطبيق نمـط الادارة بالاهـداف** (رسـالة ماجـستيرغير منشورة)، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليـا، الاردن.

النعمي، جلال محمد، وعبدالهادي، ألاء حسيب، (1990) دراسة حـول المـشاركة الجماعية لاسلوب البرامتري في ادارة المنظمات الصناعية، **مجلة الادارة،** السنة الثانية عشرة، العدد41، يونيو، ص 163.

الخضرا، بشير، واحمد، مروة، ابوهنطش، احمد، والطاهر، حنان،(1995) **السلوك التنظمي،** عمان، جامعة القدس المفتوحة.

العدوان .شاكر احمد، والخوالدة، ريـاض عبداللـة،(2008)، اسـتراتيجية تمكـين العاملين واسهامها في الاداء المؤسسي، وهي حالـة دراسـية فـي وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، دراسة منشورة في **مجلة الاداري،** العدد 115، السنة الثلاثون، سلطنة عمان.

العقيلي،عمر وصفي،(1996)، **ادارة القوى البشرية،** عمـان، دار زهـران للنـشر والتوزيع.

الهيتي، خالد عبدالرحمن،(2000)، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،** عمان، المؤلف.

البرنوطي، سعد نايف،(2007) **ادارة المواردالبشرية،** ط3،عمان، الاردن، دار وائل للنشر.

الفيلات، سمر معروف،(2000)، **مشاركة العمال في الادارة وعلاقتها بالانتاجيـة والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية فـي القطـر العربي السوري،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، كليـة ادارة الاعمـال، جامعة دمشق، سوريا.

ب. المراجع الأجنبية:

Ahangar, reza Ghaoie (2011). the relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company, **African Journal of Business Management**, Vol 5(1), pp 88-95.

Antonio, Conny, (2005) Management by Objectives-An Effective tool for teamwork? **The International Journal of Human Resource Management,** Volume 16, Issue 2 February 2005, pages 174 -184.

Jiming. G (2009) **"Exploring the link between knowledge Management performance and firm performance"**, Unpublished Doctoral thesis.

Macinati ,Manuela S.,(2007)The relationship between quality management systems and organizational performance in the **Italian National Health Service, health Policy**, Volume (85), Issue (2), pp: 228-241

Perlman, D. (2000) **Implementing Management By Objectives in a University: A Progress Report**. ED 123965.

Rodgers, Robert, John E. Hunter (1991**), Impact of Management By Objectives on Organizational Productivity**, Journal of Applied Psychology, Volume 76, Issue 2, April 1991

Wolfe ,R.A,(1994), Organizational; Innovation :Review ,Critique and Suggested Research Direction, **Journal of Management Studies**,Vol.31,NO.3.

Ducker,Peter,1976-**what results should you expect? Users Guide to MBO. Public Administration Review** Vol:36(jon:Feb)

Swess,James E(2008),**Public Management Systems Monitoring and Managing Government Performance, Prentice all, Englewood Cliffs, New Jersey.**

Eslinger,Richards,(1994) **Management Objectives as Tools For Administration Growth By Educated. University Northern Colorado. '**

الملحق(أ)
اداة الدراسة

بسم ا الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

كلية إدارة الأعمال

قسم الإدارة العامة

حضرة الاستاذ الدكتور...المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

تشكل هذه الاستبانه جزءاً من دراسة يقوم بها الباحث للحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة العامه من جامعة مؤته،والدراسه بعنوان:

مدى تبني مدخل الادارة بالاهداف على تطوير آداء القطاع العام

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث ببناء وتطوير استبانة الدراسة مـن خـلال مراجعـة الدراسات السابقة والبيانات المتعلقه بالموضوع ،وسوف تكـون الاجابـة علـى فقـرات الاستبانه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي(likert's Scale) .

موافق تماماً	موافق	موافق بدرجه قليله	غير موافق	غير موافق تماماً

وبما انكم المختصون والمهتمون في هذا المجال،يسر الباحث ان يضع بين ايديكم الكريمه هذه الاستبانة في صورتها الاولى راجياً من حضرتكم التكرم بتحكيمها من حيث:

- مدى ملائمة وانتماء الفقره للمجال الذي تندرج تحته.
- شمول المجال الواحد ،ووضوح الفقرات وسلامتها العمليه واللغويه.
- اضافة او تعديل ما ترونه مناسباً.
- أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى ترونها مناسبه .

هذا وسيكون لارائكم وتوجيهاتكم السديده الاثر الفاعل في تطـوير الدراسـه واخراجهـا بصورة ملائمة لذا ارجوا بداء آرائكم في كل فقرة من فقرات الاستبانه،وذلك بوضع اشارة (√) فـــي الحقــل الــذي ترونـــه مناســـباً والتلاطــف بتـــوين ملاحظــاتكم (حذف،إضافة،تعديل،دمج،إعادة صياغه) على فقرات الإستبانة.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

المشرف   **الباحث**

الدكتور سامر البشابشه   **فارس ابو قاعود**

القسم الاول: ضع اشارة (√) حول الاجابة المناسبه :

1- المؤهل التعليمي: ( ) دبلوم كلية مجتمع فما دون. ( ) بكالوريوس

( ) درراسات عليا.

2-العمر: ( )30سنة فأقل. ( ) 31-40 سنة .

( )41-50 سنة. ( )51 سنة فأكثر.

3- عدد سنوات الخبرة ( )10سنوات فأقل. ( )11-20 سنة.

( )21-30 سنة. ( ) 13 سنة فاكثر.

4- النوع الاجتماعي : ( ) ذكر. ( ) أنثى.

5- المسمى الوظيفي: ( ) مدير إدارة. ( ) نائب مدير ادارة.

( ) رئيس قسم. ( ) رئيس شعبه.

( ) موظف.

القسم الثاني :الإدارة بالأهداف:يرجى وضع علامة (√) المكان الذي تراه مناسب:

الرقم	الفقرات	مدى الملائمة للغرض		مدى الانتماء		مدى الوضوح		التعديل
		ملائمة	غير ملائمه	منتمية	غير منتمية	واضحه	غير واضحة	
	وضوح الهدف							
1.	أؤدي واجباتي من خلال معرفتي الدقيقة بالاهداف.							
2.	أعرف حقيقة الاهداف التي تريدها الوزارة مني.							
3.	هناك لقاءات مستمرة مع الوزارة تسهم في وضوح الأهداف.							
4.	تضع الوزارة جدولاً زمنياً محداً لتحقيق الاهداف التي تريدها الوزارة.							
5.	جميع الانشطة تصب في تحقيق الاهداف التي تريدها.							
	درجة إنجاز الأهداف							
6.	يساعد تبني مدخل الادارة بالاهداف على انجاز الاعمال المطلوبه.							
7.	تعطي الوزارة الاوليه لتحقيق اهداف الوزارة عند انجاز العمل.							
8.	يتقبل العاملين دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم في الوزارة.							
9.	تشجع الوزارة العاملين على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول اهداف الوزارة.							

الرقم	الفقرات	مدى الملائمة للغرض		مدى الانتماء		مدى الوضوح		التعديل
		ملائمة	غير ملائمه	منتمية	غير منتمية	واضحه	غير واضحة	
	وضوح الهدف							
10	تقوم الوزارة بتحديد كميات العمل التي يتم اجازها لتتناسب مع المعايير الموضوعيه							
	المشاركة في وضع الاهداف							
11	تعمل الوزارة على اشراك العاملين في تطوير الخطط والسياسات اللزمة لتحقيق اهدافها بما يتلائم والظروف التي تواجهها مستقبلاً.							
12	تنتهج الوزارة سياسة تبادل المعلومات بين جميع الإدارات والدوائر.							
13	تشجع الوزارة العاملين على إبداء ملاحظاتهم حول أهداف الدائرة							
14	تشجع الوزارة الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق.							
15	هناك اهتمام بآراء الموظفين في الوزارة بهدف إشراكهم في تحديد أهدافها.							

القسم الثالث (المتغير التابع) تطوير آداء القطاع العام يرجى وضع علامة ( ) في المكان الذي تراه مناسب:

الرقم	الفقرات	مدى الملائمة للغرض		مدى الانتماء		مدى الوضوح		التعديل
		ملائمة	غير ملائمه	منتمية	غير منتمية	واضحه	غير واضحة	
	تطوير الأفراد							
16	تقدم الوزارة الحوافز التشجيعية للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية							
17	تهتم الوزارة بالاستمرار بالافكار الجديدة والمتطورة التي تخدم تطوير العمل.							
18	تركز الوزارة على تنمية الموارد البشرية وتطوير آدائها باستمرار.							
19	تضع الوزارة برامج تدريبة لمساعدة الافراد على مواكبة التغيير في البيئة المحيطة.							
20	توفر الادارة برامج تدريبة تعمل على تنمية قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل.							
	تطوير العمليات							
21	تعمل الوزارة على الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة.							
22	تركز الوزارة على إتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمه							
23	يتم توزيع العمل بين الموظفين في الوزارة حسب الاختصاص وبعدالة نسبية.							
24	يوجد تنسيق تام بين الوحدات الفرعية المختلفة للوزارة لانجاز المهام المطلوبة							
25	تساعد بيئة العمل الداخليه للموظفين في الوزارة على الابتكار والابداع في اعمالهم							

الرقم	الفقرات	مدى الملائمة للغرض		مدى الانتماء		مدى الوضوح		التعديل
		ملائمة	غير ملائمه	منتمية	غير منتمية	واضحه	غير واضحة	
	تطوير التكنولوجيا							
26	تستثمر الوزارة وسائل واساليب تكنولوجية حديثة ومتنوعه في العمل.							
27	تلجأ الوزارة الى استخدام شبكة الانترنت في عملها.							
28	يتوفر لدى الوزاره نظام عمل متكامل							
29	تستخدم الوزارة نظام الحوسبه في دوائرها							
30	تلجأ الوزارة الى التوسع في استخدام التكنولوجيا لتحسين مستوى الأداء							
	تطوير الوظائف							
31	يتوفر في الوزارة وصف محدد للوظائف وبيان واجباتها ومستوياتها بشكل واضح ودقيق.							
32	تستند عملية اختيار وتعيين الموظفين تستند الى متطلبات الوظيفه ومعايير الوصف الوظيفي							
33	تلجأ الوزارة الى الوصف الوظيفي وتطويره بشكل دائم ومستمر							
34	تلجأ الوزارة الى ربط القاب الوظائف بمهام الوظيفة وواجباتها.							
35	يتم التعيين في الوظائف الادارية بناء على خطة الموارد البشرية في الوزارة							

الملحق (ب)

قائمة باسماء المحكمين

اسماء السادة المحكمين

الرقم	اسماء لجنة التحكيم	اسم الجامعة
.1	الاستاذ الدكتور حلمي شحادة	جامعة مؤته
.2	الاستاذ الدكتور نضال الحوامده	جامعة مؤته
.3	الدكتور غازي ابو قاعود	جامعة مؤته
.4	الدكتور هاشم مبيضين	جامعة مؤته
.5	الدكتورة فاطمة الربابعة	جامعة مؤته
.6	الدكتور كامل الحواجره	جامعة الشرق الاوسط
.7	الدكتور خالد الزعبي	جامعة مؤته